

Využití PPP projektů v oblasti veřejné infrastruktury a návrh na jejich zlepšení

Bc. Tereza Obkráčilová

Diplomová práce
2023



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav financí a účetnictví

Akademický rok: 2022/2023

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Bc. Tereza Obkráčilová
Osobní číslo: M20944
Studijní program: N6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Finance
Forma studia: Kombinovaná
Téma práce: Využití PPP projektů v oblasti veřejné infrastruktury a návrh na jejich zlepšení

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Provedte odbornou literární rešerši v oblasti PPP projektů a formulujte teoretická východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav PPP projektů ve veřejné infrastruktuře v České republice.
- Na základě provedené analýzy vypracujte vlastní návrh výstavbového projektu realizovaného formou PPP.
- Provedte zhodnocení navrhovaného řešení a zpracujte doporučení pro lepší realizaci PPP projektů v oblasti veřejné infrastruktury v ČR.

Závěr

Rozsah diplomové práce: cca 70 stran
Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

- DOLEŽAL, Jan. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing, 2016, 418 s. ISBN 9788024756202.
- LAWTHER, Wendell C. a Lawrence L. MARTIN. *Private financing of public transportation infrastructure: utilizing public-private partnerships*. Lanham: Lexington Books, 2015, 436 s. ISBN 9781498504164.
- MAAYTOVÁ, Alena, František OCHRANA a Jan PAVEL. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing, 2015, 208 s. ISBN 9788024755618.
- PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer, 2019, 783 s. ISBN 9788075982094.
- PESTOFF, Victor, T. BRANDSEN a Bram VERSCHUERE, ed. *New public governance, the third sector and co-production*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, Routledge critical studies in public management. 2012, 403 s. ISBN 9780415897136.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Macháček, Ph.D.**
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání diplomové práce: 10. února 2023
Termín odevzdání diplomové práce: 21. dubna 2023

L.S.

prof. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 10. února 2023

**PROHLÁŠENÍ AUTORA
DIPLOMOVÉ PRÁCE**

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s tím, že vyrovnaní případného příměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně

Jméno a příjmení:

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

PPP je způsob zajištění veřejných služeb na základě dlouhodobého smluvního závazku mezi veřejným a soukromým sektorem, kdy tyto strany navzájem sdílejí rizika.

Cílem této diplomové práce je zpracování problematiky využití PPP projektů v oblasti veřejné infrastruktury v České republice.

V teoretické části bude provedena literární rešerše v oblasti PPP projektů. V praktické části bude zpracována analýza současného stavu PPP projektů na jejímž základě bude vypracován vlastní návrh výstavbového projektu realizovaného formou PPP.

V závěru budou zpracována doporučení pro lepší realizaci PPP projektů v oblasti veřejné infrastruktury.

Klíčová slova: PPP, PPP projekt, veřejná infrastruktura, veřejné služby, veřejné zadávání, koncese, koncesionář, řízení rizik, zadavatel

ABSTRACT

The aim of this thesis is to elaborate the issue of the use of PPP projects in the field of public infrastructure in the Czech Republic.

In the theoretical part, a literature search in the field of PPP projects will be conducted. In the practical part, an analysis of the current state of PPP projects will be prepared on the basis of which the actual design of a construction project implemented in the form of PPP will be developed.

It will conclude with recommendations for better implementation of PPP projects in the field of public infrastructure.

Keywords: PPP, PPP project, public infrastructure, public services, public procurement, concession, concessionaire, risk management, contracting authority

Na tomto místě bych ráda poděkovala panu Ing. Jiřímu Macháčkovi za odborné vedení mé práce, za jeho čas, cenné poznámky a možnost osobních konzultací. Velké poděkování patří také mé rodině, bez které bych tuto práci nemohla dokončit.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 CHARAKTERISTIKA PPP	12
1.1 VEŘEJNÉ SLUŽBY A SPOLUPRÁCE VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU.....	12
1.2 DEFINICE A ROZDĚLENÍ PPP	12
1.2.1 Kategorizace forem PPP	13
1.3 ÚČASTNÍCI PROJEKTŮ PPP	16
1.4 OBLASTI VYUŽITÍ PPP PROJEKTŮ	18
1.5 PRŮBĚH PROCESU PPP	19
1.5.1 Identifikace projektu	20
1.5.2 Posouzení proveditelnosti	20
1.5.3 Příprava projektu	21
1.5.4 Výběr soukromého partnera	21
1.5.5 Uzavření smlouvy a splnění odkládacích podmínek, zahájení a ukončení výstavby.....	22
1.5.6 Řízení a monitorování smlouvy	22
1.5.7 Ukončení smlouvy	22
1.6 PLATEBNÍ MECHANISMY PPP PROJEKTŮ.....	22
1.6.1 Platba za dostupnost.....	23
1.6.2 Uživatelské platby	23
1.6.3 Platby za užívání	24
1.7 ZPŮSOBY FINANCOVÁNÍ PPP PROJEKTŮ	25
1.7.1 Vlastní kapitál a podřízený úvěr	25
1.7.2 Úvěry od bank a jiných institucí	25
1.7.3 Dluhopisy	26
1.7.4 Financování PPP z fondů Evropské unie	26
1.8 PPP PROJEKT V POROVNÁNÍ S VEŘEJNOU ZAKÁZKOU	26
1.9 VÝHODY A NEVÝHODY PPP PROJEKTŮ.....	28
1.9.1 Výhody	29
1.9.2 Nevýhody	30
1.10 CHARAKTERISTIKA RIZIK PPP PROJEKTŮ	30
1.10.1 Rizika v PPP projektech.....	31
1.10.2 Řízení rizik	32
1.10.3 Rozdělení rizik smluvních stran.....	33
2 PARTNERSTVÍ VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU VE VEŘEJNÉ INFRASTRUKTUŘE V ČR	34
2.1 CHARAKTERISTIKA VEŘEJNÁ INFRASTRUKTURY V ČR	34
2.2 LEGISLATIVNÍ ÚPRAVA PPP PROJEKTŮ V ČR	35

2.3	INSTITUCIONÁLNÍ ZABEZPEČENÍ PPP V ČR	36
2.4	BARIÉRY BRÁNÍCÍ VE VYUŽITÍ PPP PROJEKTŮ V ČR.....	36
3	POSOUZENÍ VHODNOSTI POUŽITÍ FORMY PPP (HODNOCENÍ PARTNERSTVÍ).....	39
3.1	HODNOTA ZA PENÍZE	39
3.2	KOMPARÁTOR VEŘEJNÉHO SEKTORU.....	40
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	42
4	ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE PPP V ČESKÉ REPUBLICE.....	43
4.1	PILOTNÍ PROGRAM PPP PROJEKTŮ.....	44
4.2	PPP PROJEKTY NA CELONÁRODNÍ ÚROVNI V ČESKÉ REPUBLICE	45
4.2.1	D47.....	46
4.2.2	D3.....	47
4.2.3	D4.....	48
4.2.4	D35.....	51
4.2.5	Železnice	53
4.2.6	Vysokorychlostní tratě v České republice.....	56
4.2.7	Projekt výstavby dostupného nájemního bydlení	57
4.3	PPP PROJEKTY NA ÚROVNI OBCÍ, MĚST A KRAJŮ	59
4.3.1	Tachov sportovní areál.....	59
4.3.2	Vodohospodářský PPP Turnov	60
4.3.3	Parkovací dům Rychtářka Plzeň	60
4.3.4	Depo městské hromadné dopravy Plzeň	61
4.3.5	Domovy pro seniory.....	61
4.4	SHRNUTÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU PPP PROJEKTŮ V ČESKÉ REPUBLICE.....	64
5	PPP PROJEKT VÝSTAVBY A PROVOZOVÁNÍ DOMOVU PRO SENIORY.....	66
5.1	PŘEDSTAVENÍ SPOLEČNOSTI (SOUKROMÉHO SEKTORU).....	66
5.2	DOSTUPNÁ DATA ROZHODUJÍCÍ PRO REALIZACI PROJEKTU	67
5.3	VÝBĚR MÍSTA REALIZACE PROJEKTU VÝSTAVBA DOMOVU PRO SENIORY	69
5.4	ZKUŠENOSTI KRAJE VYSOČINA S DOMOVEM PRO SENIORY V HUMPOLCI.....	71
5.5	POPIS PROJEKTU – VÝSTAVBA DOMOVA PRO SENIORY	72
5.6	PLÁNOVANÉ FINANCOVÁNÍ PROJEKTU.....	74
5.7	PŘÍJMY DODAVATELE	75
5.7.1	Stanovení služebného.....	75
5.7.2	Příjmy z poskytované péče.....	75
5.8	NÁKLADY DODAVATELE	76
5.9	SHRNUTÍ PŘÍJMŮ A VÝDAJŮ ZA POSKYTOVANÉ SOCIÁLNÍ SLUŽBY	77
5.10	SHRNUTÍ PENĚŽNÍCH TOKŮ Z KONCESIONÁŘSKÉ SMLOUVY	78
5.11	DOBA NÁVRATNOSTI PROJEKTU	79

5.12	HARMONOGRAM A FÁZE NAVRHOVANÉHO PPP PROJEKTU DOMOV PRO SENIORY	80
5.13	SWOT ANALÝZA PPP PROJEKTU DOMOV PRO SENIORY	80
5.14	ALOKACE RIZIK PROJEKTU DOMOV PRO SENIORY	82
5.15	ZHODNOCENÍ NAVRHOVANÉHO ŘEŠENÍ	83
6	NÁVRHY ZLEPŠENÍ PPP PROJEKTŮ VE VEŘEJNÉ INFRASTRUKTUŘE	85
	ZÁVĚR	87
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	89
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	96
	SEZNAM OBRÁZKŮ	97
	SEZNAM TABULEK	98

ÚVOD

Ve své diplomové práci se budu zabývat problematikou partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP) v České republice a návrhem vlastního PPP projektu v oblasti veřejné infrastruktury.

Problematika PPP projektů je velmi aktuální téma, jelikož stav veřejných financí není optimální a vláda hledá způsoby, jak do budoucna zajistí své veřejné služby. Česká republika má veliký investiční potenciál a je zde prostor i pro využití partnerství.

První část bude zaměřena na PPP projekty z pohledu teorie. Budou popsány základní charakteristiky PPP projektů jako jsou definice partnerství, základní kategorizace PPP projektů a průběh procesu PPP projektu. Dále bude specifikováno, kdo do PPP projektů vstupuje, v jakých oblastech lze tuto metodu financování využít. V teoretické části budou také popsány výhody a nevýhody, které plynou z této formy zajišťování veřejných služeb. Jedna kapitola bude věnována charakteristice rizik spojených s PPP projekty a jejich řízení. Jelikož se v práci zabývám PPP projekty ve veřejné infrastruktuře, bude zde také charakterizována veřejná infrastruktura v České republice. V závěru teoretické části bude přiblížena legislativní úprava, která se vztahuje na koncese a vládní a soukromé instituce zabývající se PPP projekty v ČR.

V praktické části bude zpracována analýza současného stavu PPP projektů ve veřejné infrastruktuře v České republice. Bude popsán stav PPP projektů na celonárodní úrovni, které se týkají především silnic, dálnic, železnic a také vysokorychlostních tratí. Dále se analýza bude věnovat projektům na úrovni územních samosprávných celků jako jsou obce, města a kraje, které také poskytují svým občanům veřejné služby a jejichž investice jsou významné. U municipalit se PPP projekty osvědčily již v mnoha různých oblastech.

Na základě provedené analýzy bude vypracován vlastní návrh výstavbového projektu ve veřejné infrastruktuře realizovaný formou PPP, kde bude zvolen vhodný typ PPP projektu, budou nastaveny parametry smlouvy uzavírané mezi dodavatelem a zadavatelem projektu. V rámci vypracování návrhu projektu bude také navrženo financování, budou stanoveny peněžní toky plynoucí z PPP projektu, bude vypracována SWOT analýza, bude vypočtena doba návratnosti projektu a navrženo rozdělení rizik mezi smluvní strany.

V závěru diplomové práce budou zpracována doporučení pro lepší realizaci PPP projektů v oblasti veřejné infrastruktury v České republice.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 CHARAKTERISTIKA PPP

Od 80. let minulého století a nejvíce ve druhé polovině 90. let se ve vyspělých zemích začal diskutovat koncept tzv. projektů partnerství veřejného a soukromého sektoru (Public-Private-Partnership - tedy PPP). Ovšem historie využívání soukromého kapitálu k poskytování veřejných služeb sahá až ke konci 18. století. (Maaytová, Ochrana a Pavel, 2015; Řežuchová, 2010)

O pojmu PPP se hovoří v souvislosti se soukromými investicemi ve veřejných službách a jako o inovaci ve způsobu poskytování veřejných služeb. (Řežuchová, 2010)

Podle jeho zastánců PPP přináší kvalitativně nový rozměr externí produkce statků pro veřejný sektor, kteří přináší efektivnější využívání veřejných prostředků než při aplikaci klasických veřejných zakázek. (Maaytová, Ochrana a Pavel, 2015)

1.1 Veřejné služby a spolupráce veřejného a soukromého sektoru

Smyslem fungování veřejného sektoru je naplňování veřejného zájmu a správa veřejných záležitostí. Realizuje se prostřednictvím veřejné politiky státu a ta se odehrává v prostoru smíšené ekonomiky, kde vedle sebe fungují soukromý a veřejný sektor a kde působí tržní mechanismy, regulační nástroje i fiskální podněty. Je předpoklad, že sektory spolu kooperují a navzájem se doplňují. Hlavním důvodem zájmu veřejné správy a soukromého sektoru o společné partnerství je finanční situace veřejného sektoru a deficit veřejných rozpočtů. Stav veřejných financí vyžaduje hledání nových zdrojů financování veřejných služeb na ústřední i regionální úrovni. Dále uvedenou situaci ovlivňuje přetlak disponibilních finančních zdrojů v soukromém sektoru a zároveň se zvyšují nároky na kvalitativní úroveň a dostupnost veřejných služeb. Rovněž lze uvést, že veřejný sektor ztrácí své monopolní postavení, jelikož provozování některých veřejných služeb nemusí být nutně centralizováno. (Louda a Grospič, 2010)

1.2 Definice a rozdělení PPP

PPP je obecně užívanou zkratkou z anglického výrazu Public Private Partnership, v českém ekvivalentu Partnerství veřejného a soukromého sektoru. (Janeba, 2021)

Jednotlivé definice PPP se liší v rámci jednotlivých zemí, které tento koncept do svých systémů zabezpečování veřejných služeb implementovaly. Zároveň se liší právní úprava

PPP, institucionální zázemí a realizovaná PPP politika. Lze říci, že neexistuje obecně platná definice PPP. (Řežuchová, 2010)

Public Private Partnership je smluvně upravené partnerství veřejného a soukromého sektoru vedoucí k zajištění veřejné infrastruktury a služeb a využívající schopností obou partnerů pomoci nejvhodnější možné alokace zdrojů, odpovědnosti a rizik a tomu odpovídajících příjmů. (Ostřížek, 2007)

Obecnými znaky PPP jsou:

- dlouhodobá spolupráce (15 - 30 let) veřejného a soukromého subjektu, jehož výsledkem je poskytování služby či výstavba infrastruktury,
- převod rizik spojených s poskytováním služby, výstavbou a provozem infrastruktury tradičně držených veřejným subjektem na soukromého partnera,
- možné soukromé (spolu)financování veřejných služeb a infrastruktury,
- realizace finančně nákladných a náročných projektů,
- definice výstupu (rozsahu a kvality poskytovaných služeb) namísto definice vstupu (výrobní faktory, definování výrobních postupů). (Řežuchová, 2010)

1.2.1 Kategorizace forem PPP

Typů a forem PPP projektů je mnoho typů. Díky tomu je možné toto schéma využít v mnoha oblastech veřejného zájmu. Každý z těchto druhů se hodí pro různé typy projektů, a proto nelze na PPP stanovit jeden univerzální recept. (Ostřížek, 2007)

1.2.1.1 PFI projekty

PFI (Private Finance Initiative) je výlučná forma PPP, která je striktně definovaná smlouvou, a která se využívá pro zapojení soukromých společností do dodávání veřejných služeb, speciálně do investic a provozu veřejných budov. Jedná se o smlouvy typu postav - provozuj. V průběhu let se od tohoto typu přístupu postupně opouštělo, jelikož omezoval rozvoj jiných typů vztahů, které jsou k dispozici. (Ostřížek, 2007)

1.2.1.2 DBB (navrhni, nabídni, postav)

V ČR nejvíce srovnatelný s klasickým pojetím veřejné zakázky. Privátní sektor navrhne řešení projektu, nabídne jej zadavateli a pak vybuduje infrastrukturu, která je ve vlastnictví zadavatele. Za to obdrží platbu celou nebo ve formě splátkového kalendáře. Veřejný sektor

nese zodpovědnost za financování, správu a údržbu infrastruktury, průběžný monitoring a za průhlednost procesu výběru soukromého partnera. Návrh, zhotovení a realizaci projektu nemusí zajišťovat jediný privátní subjekt, předpokládá se zapojení více nezávislých soukromých partnerů. Ve schématu DBB jsou soukromé subjekty nepropojené. Pokud jsou soukromé subjekty propojeni v konsorciu nebo jiném organizačním rámci jedná se o DB (Design-Build). Výhodou je přenos projekčního a stavebního rizika na soukromého partnera. Ale jelikož není propojena stavba s údržbou vybudované infrastruktury, je zde nízká motivace soukromého partnera k přijetí takového designu, který přihlíží k budoucím provozním nákladům. Provozní riziko nese partner z veřejného sektoru. (Ostřížek, 2007; Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007)

1.2.1.3 OM

Projekty typu OM se vyznačují správou a údržbou ze strany soukromého subjektu a vlastnictví aktiva zůstává na straně veřejného partnera. Soukromý sektor se snaží vytěžit co nejvíce ze svých dosavadních zkušeností. Platby za služby jsou buď klasické fixní splátky a nebo se využívá motivační složky platby, která se přidává k fixní platbě po splnění smluvených úrovní. OM se dá připodobnit outsourcingu. (Ostřížek, 2007)

1.2.1.4 Koncese

U tohoto typu smlouvy soukromý sektor provozuje zařízení vlastněná veřejným sektorem. Soukromý poskytovatel má uděleno právo za provoz služby vybírat uživatelské poplatky od konečných spotřebitelů. Tento způsob poskytování je využitelný pouze u některých veřejných služeb např. dodávka energie, plynu vody, odpadové hospodářství a v případě výstavby, modernizace a rozšiřování infrastruktury. Smlouvy mají zpravidla uzavírány na dobu 15 - 25 let. (Řežuchová, 2010)

Výhodou koncesí je, že zvyšují stupeň převodu rizika poptávky a povzbuzuje tvorbu příjmů od třetích osob a také umožňuje uplatnit zásadu úhrady ekologických poplatků za znečištění na jeho původce. Nevýhodou je, že zde může docházet k politickým komplikacím s uživatelskými poplatky. (Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007)

1.2.1.5 DBFO (design-build-finance-operate)

DBFO je typ PPP, u kterého soukromý subjekt přebírá odpovědnost za návrh projektu, realizaci, správu a udržování a současně za jeho financování. Vlastnictví zařízení zůstává po celou dobu na straně veřejného sektoru. Zájem soukromého subjektu spočívá v možnosti

dlouhodobého provozu zařízení a výnosech z provozu. Tento typ PPP je hojně využíván v dopravní infrastruktuře. (Řežuchová, 2010; Lawther a Martin, 2015)

Na počátku je nezbytné vypsání tendru na výběr privátního partnera. Dokumentace k tendru je velmi podrobná neboť tyto smlouvy bývají uzavírány na 25 - 30 let. (Ostřížek, 2007)

1.2.1.6 BOT (build-operate-transfer)

BOT je velmi rozšířený typ PPP projektů, pro který je typické, že zajišťuje zodpovědnost za přípravu, realizaci, správu a údržbu do jednoho partnerského vztahu a nechává ji tak na jednom subjektu. Tento typ byl poprvé použit v Turecku. Výhodou je účelné skloubení jednotlivých fází, tak aby byl proces co nejvíce efektivní. (Ostřížek, 2007; Řežuchová, 2010)

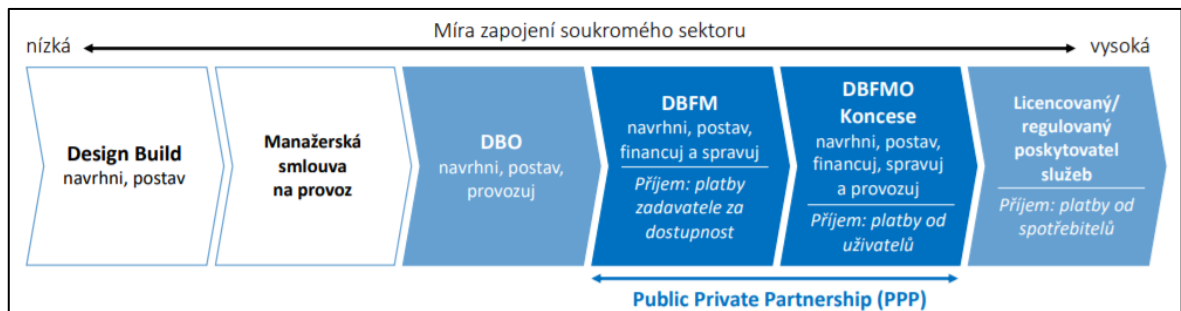
1.2.1.7 BOO (build-own-operate-transfer)

V tomto případě vlastnictví zařízení přechází do rukou soukromého sektoru. Je podstatné, aby si veřejný zadavatel ponechal některé z nástrojů (např. cenová regulace nebo legislativní omezení), kterými by mohl usměrňovat produkci služby, která je zajišťována prostřednictvím BOO. Od privatizace se liší tím, že partner z veřejného sektoru má právo od projektu odstoupit podle stanovených smluvních důvodů. (Řežuchová, 2010; Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007))

1.2.1.8 Joint Venture

Subjekty z obou sektorů založí společnost, kterou zčásti vlastní veřejný subjekt (garant služby), a zčásti soukromý subjekt. Společnost je založena za účelem realizace projektu nebo poskytování konkrétní služby. Model se používá u projektů spojených s místním rozvojem. Veřejný subjekt často vlastní pozemek a určuje cíl projektů a soukromý subjekt je zodpovědný za vznik, návrh, konstrukci, financování a provoz. Obchodní společnost má svou právní subjektivitu, vlastníky jsou soukromý i veřejný sektor a jejich podíl na vlastnictví odpovídá jejich podílu na majetku společnosti. Na řízení společnosti se podílejí oba dva sektory. (Řežuchová, 2010)

Následující obrázek znázorňuje míru zapojení soukromého sektoru v jednotlivých modelech PPP.



Obrázek 1 Míra zapojení soukromého sektoru (Janeba, 2021)

1.3 Účastníci projektů PPP

U investičně a organizačně náročných projektů, kterými PPP projekty jsou, se předpokládá účast většího množství smluvních stran, které se podílejí na realizaci projektu. Účastníci PPP projektů se mění podle případu. V kapitole jsou uvedeny klíčové skupiny. (Ostřížek, 2007; Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007)

Veřejná správa (zadavatel)

Zadavatel je v roli zástupce veřejného sektoru (centrální úřad nebo zástupce samosprávného celku). Stanovuje své potřeby, zodpovídá za přípravu projektu, za vyhlášení veřejné soutěže a výběr nejlepší nabídky. Dále monitoruje projekt po celou dobu realizace a zodpovídá za závazky finančního plnění. (Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007)

Projektová společnost (sponzor, koncesionář)

Koncesionářem se rozumí společnost, která vykonává veřejnou službu za zadavatele. Většinou se jedná o konsorcium společností zahrnující stavební společnosti, facility management společnosti a banky. Projektová společnost zodpovídá za realizaci a dodání služby podle zadání projektu. V angličtině se vyskytuje termín Special Purpose Vehicle (SPV). (Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007)

Poradce

Poradci spolupracují se zadavatelem. Jedná se o finanční, právní a technické poradce, kteří pomáhají se zpracováním studií proveditelnosti, soutěžních podmínek, uzavíráním smluv apod. Je podstatné, aby poradci byli nezávislí, a mohli tak schopně nestranně posuzovat vhodnost realizace a možnosti zapojení do PPP projektu. Jako poradce může vystupovat speciální konzultační společnost, zvláštní jednotka zabývající se problematikou PPP, kterou

zřizuje veřejný sektor nebo individuální poradce z vlastních zdrojů. (Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007; Ostřížek, 2007)

Stavební společnost - kontraktor

Kontraktor je součástí projektového konsorcia. Jeho úkolem je realizace stavby zařízení, která je předmětem smlouvy o dílo. Koncesionář dá plnou moc kontraktorovi na výstavbu zařízení. Jeho účast je schválena všemi zainteresovanými stranami a zabezpečuje nejefektivnější návrh a realizaci projektu. Kontraktor přebírá zodpovědnost za návrh, výstavbu, implementaci projektu a smlouvy se subdodavateli. (Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007)

Provozovatel

Provozovatelé zodpovídají za provoz a údržbu určitého zařízení podle koncesionářské smlouvy. Také je členem konsorcia koncesionářů. (Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007)

Dodavatelé

Dodavatelé poskytují zařízení, nerostné suroviny nebo služby. Spolehlivost dodavatelů ovlivňuje včasnost a řádnost realizace projektu. (Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007)

Subjekty zajišťující zdroje

V roli těchto subjektů mohou být investoři nebo věřitelé. Investoři přinášejí do projektu buď vlastní kapitál nebo věcné investice. Investory mohou být akcionáři i věřitelé, kteří představují soukromý sektor, poskytující finanční zdroje. Věřitelé poskytují koncesionáři úvěr během realizace projektu. Může se jednat o banky, mezinárodní věřitelské společnosti, soukromí majitelé dluhopisů nebo cizí vlády. Poměr zdrojů přijatelný pro banku je obvykle 1:9 (vlastní:cizí). (Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007; Ostřížek, 2007)

Odběratelé

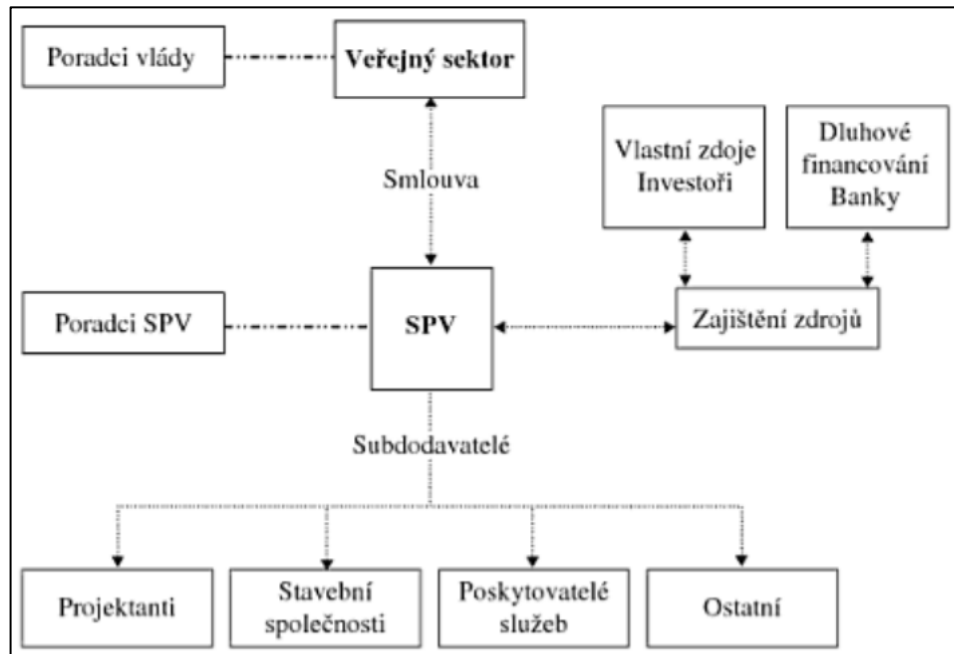
Odběratelem služeb je stát v podobě veřejnoprávní organizace nebo přímí uživatelé občané. Stát se zavazuje k odběru minimálního množství za minimální cenu. U přímých spotřebitelů jsou výnosy závislé na trhu, což je složitěji kalkulovatelné a zvyšují se určitá rizika projektu. (Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007)

Pojišťovny a ratingové agentury

Pojišťovny slouží u PPP projektů ke krytí rizik, a to hospodářských případně ekologických. Snižují možný dopad negativní nahodilé události. Jednají především s věřiteli. Ratingové

agentury hodnotí projekt a jeho realizátora z hlediska kreditního rizika a schopnosti hradit v budoucnu své závazky. (Ostřížek, 2007; Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007)

Na následujícím obrázku jsou znázorněni účastníci PPP projektů a vztahy mezi nimi.



Obrázek 2 Schéma PPP projektů (Ostřížek, 2007)

1.4 Oblasti využití PPP projektů

- Předmětem PPP může být vybudování fyzického aktiva, poskytování služeb nebo kombinace obou.
- Čím větší je kapitálová hodnota projektu, tím větší úspory může přinést.
- U PPP projektů se spojují menší projekty do větších celků.
- Koncesionář staví do majetku zadavatele.
- Nová výstavba je pro PPP vhodnější než rekonstrukce stávajícího zařízení vzhledem k odpovědnosti za technický stav. (Public - Private Partnership, 1994 - 2023)

Následuje výčet typově vhodných projektů pro PPP, které jsou rozděleny podle toho, zda je zadavatel stát, kraj nebo municipalita.

V kompetenci municipalit

- Parkovací domy a integrované systémy parkování
- Dostupné/sociální bydlení a administrativní budovy
- Vodohospodářská infrastruktura a čističky vod

- Energetika (teplárenství) a utility (ostatní systémové programy)
- Pouliční osvětlení a projekty energetických úspor. (Janeba, 2021)

V kompetenci kraje

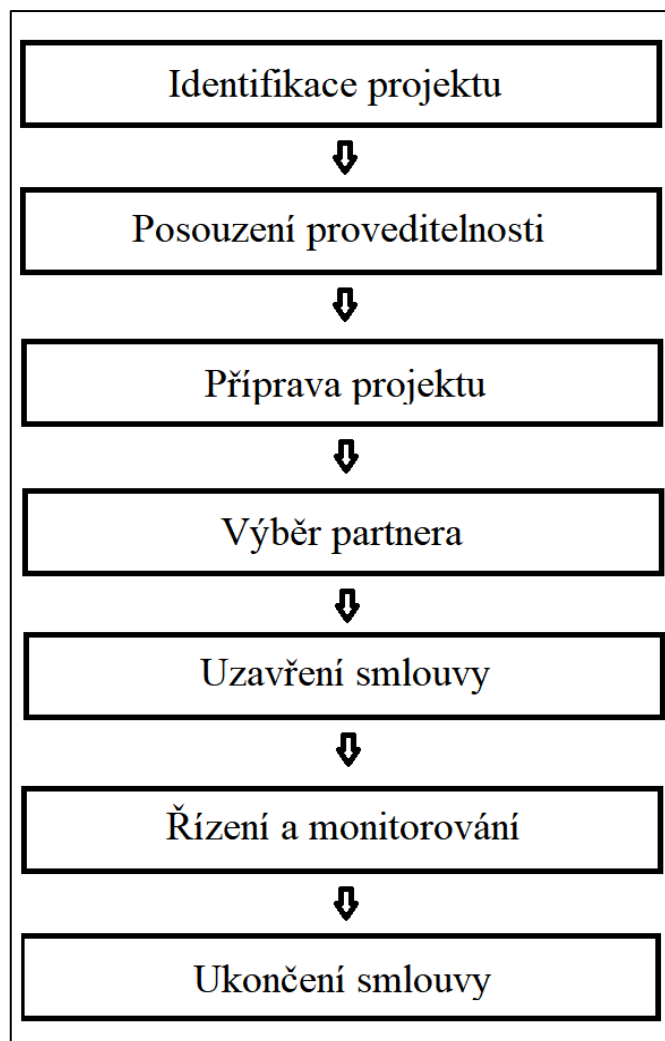
- Domovy s pečovatelskou službou, domovy pro seniory, domovy se zvláštním režimem
- Nemocnice a polikliniky
- Školy, univerzitní kampusy a ubytovací zařízení
- Výstavba nebo rekonstrukce a údržba sítě krajských silnic
- Výstavba nebo rekonstrukce a údržba sítě mostů
- Zajištění flotily vlakových souprav, lokomotiv a autobusů. (Janeba, 2021)

V kompetenci státu

- Dálniční, železniční a vodohospodářské stavby
- Nádražní budovy, letiště a přístavy
- Energetická infrastruktura
- Policejní a hasičské stanice, justiční areály a věznice (Janeba, 2021)

1.5 Průběh procesu PPP

Následující obrázek znázorňuje průběh procesu PPP, který se uskutečňuje v sedmi etapách, které jsou níže rozepsány.



Obrázek 3 Etapy procesu PPP (vlastní zpracování)

1.5.1 Identifikace projektu

V této fázi zadavatel identifikuje potřeby, formuluje cíle a výstupy. Identifikace potřeb zadavatele vychází z jeho povinností zajistit veřejnou službu a z jeho stanovené strategie. Následně zadavatel zvažuje jak nejlépe dosáhnout stanovených cílů a výstupů, tzn. že analyzuje varianty řešení projektu. Na základě analýzy stanoví preferované řešení projektu. (MFČR,2012)

1.5.2 Posouzení proveditelnosti

Cílem studie proveditelnosti je prověřit ekonomickou, technickou a právní proveditelnost projektu formou PPP, důsledky pro zadavatele a jeho dostupnost v kontextu veřejných zdrojů. Součástí studie proveditelnosti by měly být informace o výhodnosti realizace projektu formou PPP, jeho dostupnosti pro zadavatele a míře dopadu v evidenci závazků veřejného sektoru, přesném obsahu a způsobu zajištění projektu včetně způsobu nakládání s

majetkem zadavatele, platebním mechanismu a rozdělení rizik mezi smluvní strany, předpokládaných peněžních tocích soukromého partnera a zadavatele plynoucích z projektu. Ze studie proveditelnosti musí vycházet, že realizace projektu formou PPP je pro zadavatele vhodná a ekonomicky výhodná. (MFČR,2012)

Studie proveditelnosti v oblasti PPP projektů má ukázat, zdali je výhodnější použít tradiční model zadávání veřejných zakázek nebo je vhodnější zapojení soukromého sektoru. Poskytuje informaci o tom, zdali PPP projekt splňuje dostupnost, odpovídající míru přenosu finančního, technického a operačního rizika a poskytuje hodnotu za peníze. (Ostřížek, 2007)

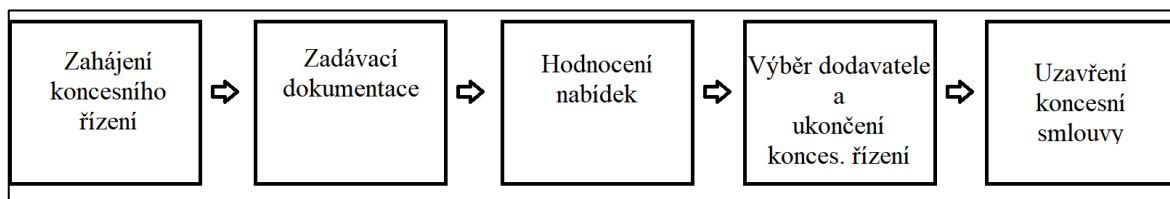
1.5.3 Příprava projektu

V etapě přípravy projektu dochází k doporučení vhodného způsobu realizace koncesního řízení, vypracovává se návrh koncesní dokumentace. Zároveň se připraví oznámení o zahájení koncesního řízení, které je výzvou k podání žádosti o účast v koncesním řízení. Koncesní dokumentace je základní dokument, prostřednictvím kterého zadavatel stanovuje své požadavky na předmět projektu potencionálním dodavatelům. Měla by vycházet ze studie proveditelnosti. Hlavní součástí koncesní dokumentace je koncesní smlouva, která musí obsahovat platební mechanismus, pravidla měření a kontroly kvality a dostupnosti v průběhu plnění smlouvy. (MFČR,2012)

1.5.4 Výběr soukromého partnera

Přenesení poskytování veřejných služeb z veřejného sektoru na soukromý má smysl v tom případě, že soukromý partner je dostatečně motivován k výkonům, které by byly jinak těžko dosažitelné. Zároveň je v celém procesu realizace projektu podstatné, aby byla vyvolána maximální konkurenční soutěž mezi uchazeči a tím byly odkryty možnosti potencionálních soukromých partnerů. (MFČR,2012)

Způsoby výběru soukromého partnera jsou dány zákonem o zadávání veřejných zakázek. Koncesi je zadavatel povinen zadat v koncesním řízení podle paragrafu 55 tohoto zákona a to jsou otevřené řízení nebo užší řízení, dále také jednací řízení s uveřejněním, jednací řízení bez uveřejnění, řízení se soutěžním dialogem nebo řízení o inovačním partnerství. (Zákon č. 134/2016 Sb., 2023)



Obrázek 4 Průběh výběru soukromého partnera (vlastní zpracování)

1.5.5 Uzavření smlouvy a splnění odkládacích podmínek, zahájení a ukončení výstavby

V této fázi realizace uzavírá zadavatel s vítězným uchazečem smlouvu. Smlouva se mezi zadavatel a vybraným dodavatel uzavírá podle zákona bez zbytečného odkladu a v souladu s nabídkou. (Zákon č. 134/2016 Sb., 2023)

Po uzavření smlouvy je zahájena výstavba infrastruktury. Výstavba musí být dokončena v souladu s požadavky stanovenými v koncesní smlouvě a zadavatel formálně přebírá zařízení při dokončení. Od okamžiku, kdy je zařízení dostupné spouští se platby podle sjednaného platebního mechanismu soukromému partnerovi od zadavatele, včetně pokutování za nedostupnost nebo v případě nekvality. (MFČR,2012)

1.5.6 Řízení a monitorování smlouvy

Monitorování smlouvy probíhá prostřednictvím Monitorovacích zpráv, které vyhotovuje soukromý partner hlavně z důvodu tzv. nedostupnosti nebo nekvality. Monitorování může provádět i sám zadavatel na vlastní náklady a tím odhalovat nedostatky monitorování soukromého partnera. (MFČR,2012)

1.5.7 Ukončení smlouvy

Koncesní smlouva se ukončí po uplynutí sjednané koncesní doby. Po skončení dochází k vypořádání vlastnictví. Vypořádání vlastnictví tzn. podmínky s způsob předání by mělo být přesně ošetřeno koncesní smlouvou. V případě předčasného ukončení smlouvy se postupuje podle ustanovení smlouvy o předčasném ukončení. (MFČR,2012)

1.6 Platební mechanismy PPP projektů

Součástí smlouvy mezi veřejným a soukromým partnerem je určení platebního mechanismu. Platební mechanismus určuje jakým způsobem budou probíhat platby za výstavbu veřejné infrastruktury a poskytování veřejných služeb po dobu trvání projektu. Metodika

Ministerstva financí ČR popisuje platební mechanismy PPP projektů jako nástroj, který motivuje dodavatele k dodávání služeb ve stanovené kvalitě a zároveň nástroj zadavatele pro případ, že by dodavatel neplnil své závazky. Platební mechanismus reflektuje efektivní a optimální přenos rizik na soukromý sektor. V následující podkapitole budou popsány základní typy platebních mechanismů podle metodiky Ministerstva financí ČR a to jsou platba za dostupnost, uživatelské platby a platby za užívání. (MFČR, 2011)

1.6.1 Platba za dostupnost

Platba za dostupnost, využívá se u převážné většiny PPP projektů. Veřejný sektor platí koncesionáři pravidelné platby, pokud infrastruktura, zařízení a/nebo služba, která je předmětem plnění smlouvy, je dostupná koncovým uživatelům. (Janeba, 2021)

Platbu za dostupnost si dohodnou zadavatel a dodavatel při uzavírání koncesní smlouvy (výše plateb je obvykle předmětem soutěže mezi uchazeči při výběrovém řízení). V praxi se platba za dostupnost nejvíce využívá u projektů v oblasti zajišťování ubytovacích kapacit, nemocnic, škol, věznic, soudních areálů, bytových a administrativních kapacit, parkovišť a dopravní infrastruktury, vodního hospodářství či zpracování odpadu. (MFČR, 2011)

Platby za dostupnost jsou výhodné, protože zadavatel začíná platit až v okamžiku, kdy je infrastruktura/služba k dispozici. Příjmy jsou v tomto případě snáze předvídatelné, proto je riziko návratnosti investice dodavatele nižší. S tímto je i spojeno snazší vyřízení úvěru dodavatele. Motivují dodavatele k rychlé nápravě kvality. Platby za dostupnost jsou rozvrženy po celou dobu trvání projektu, takže dodavatel je motivován kvalitu udržovat po celou dobu. (MFČR, 2011)

Nevýhodou plateb za dostupnost je monitorování, především na straně dodavatele a možné penalizace. Tzv. Penalizace neboli srážky z plateb jsou strhávány v případě nedostupnosti nebo nedostatečné kvality. (Janeba, 2021)

Riziko tohoto platebního mechanismu je v otázce financování pokud je projekt financován úvěrem. Tento fakt by měl být brán v potaz při nastavování platebního mechanismu. Očekávané cash flow projektu musí být natolik dostatečné, aby bylo schopné pokrýt splátky úvěru. (MFČR, 2011)

1.6.2 Uživatelské platby

Hlavním principem tohoto mechanismu je přímá platba koncového uživatele za využívání služby nebo infrastruktury soukromému partnerovi. Jde o cenu, která byla sjednána mezi

smluvními stranami. Platební mechanismy založené na uživatelských platbách umožňují zadavatelům maximalizovat míru převodu rizika poptávky na dodavatele. Zároveň již není nutné monitorovat dodavatele jako u plateb za dostupnost, protože dodavatel je motivován ke zlepšení výkonu, aby maximalizoval své příjmy. Tento mechanismus je efektivní v případech, kdy je dodavatel schopen předpovídat s přiměřenou jistotou poptávku a příjmy. Pokud uživatelské platby nejsou z hlediska návratnosti investic dostatečně efektivní, lze je kombinovat s platbou za dostupnost, kdy zadavatel bere odpovědnost za určení výše uživatelských plateb. Uživatelské platby se nejčastěji využívají u silnic nebo dálnic v podobě mýtného, potom také u zpracování odpadu, vodovodní infrastruktury, kdy se hradí vodné a stočné a dále také placená parkoviště. (MFČR, 2011)

PPP projektů, kde převažuje příjem od uživatelů, není mnoho. V tomto případě koncesionář nese tzv. riziko poptávky, které se v maximální míře přenáší na dodavatele. Za což může koncesionář požadovat rizikovou přírážku. V některých případech totiž chování uživatelů nemusí odrážet kvalitu, jako například v případě ekonomické krize. (Janeba, 2021)

Výhody uživatelských plateb jsou, že za službu platí ti, kteří ji skutečně využívají. Nevýhodou uživatelských plateb je možnost tento platební mechanismus využít jen pokud je soukromý sektor schopen odpovídajícím způsobem předvídat poptávku i příjmy. Lze říci, že vyšší míru rizika u uživatelských plateb nese dodavatel, hlavně při hůře předvídatelné poptávce a to se promítá, při jednání i výši uživatelských plateb. (MFČR, 2011)

1.6.3 Platby za užívání

Posledním typem platebních mechanismů PPP projektů jsou platby za užívání. Podstata platebního mechanismu je, že zadavatel platí dodavateli za služby. Platby za užívání bývají odstupňované, aby se tak omezil rozsah rizika převáděného na dodavatele. Nejčastější forma platby za užívání je platba založená na počtu uživatelů konkrétního projektu PPP v daném období. Projekty vhodné pro platby za užívání jsou především v oblasti dopravy (silnice, dálnice, mosty či tunely), kde se těžce odhaduje poptávka a uživatelé se mohou vyhýbat uživatelským platbám využíváním jiných alternativ. Výhody tohoto platebního mechanismu představují nižší riziko pro dodavatele a banky poskytují levnější úvěry ve srovnání s projekty založenými na jiných mechanismech. U nevýhod lze uvést, že zadavatel na sebe přebírá větší míru rizika a při výstavbě jsou u tohoto platebního mechanismu použity veřejné zdroje. (MFČR, 2011)

1.7 Způsoby financování PPP projektů

V rámci této podkapitoly jsou zmíněny formy prostředků zajišťující financování koncesionáře. Finanční instrumenty mohou mít podobu juniorního nebo mezaninového financování, dále také může být využito různých forem garancí. Poskytovateli mohou být Národní rozvojová banka, Národní rozvojový fond, Evropská investiční banka nebo Evropská banka pro obnovu a rozvoj. (Janeba, 2021)

Pro realizaci PPP projektů se využívají tři základní kategorie finančních prostředků. Mezi tyto kategorie spadá vlastní kapitál a podřízený úvěr, dále úvěry od bank a jiných institucí a poslední možnost jak financovat projekt představuje emise dluhopisů. V České republice stejně jako ve Francii, která má s PPP projekty bohatou zkušenost, patří mezi nejběžnější způsob financování vlastní kapitál projektové společnosti v kombinaci s bankovním úvěrem. (Těhlová, 2009)

1.7.1 Vlastní kapitál a podřízený úvěr

Vlastní kapitál představuje nejdůležitější prvek při financování PPP projektů. Vlastní kapitál poskytují investoři (akcionáři koncesionáře), kteří nesou největší riziko, riziko ztráty třeba a i celé vložené sumy. Nejčastějšími investory jsou specializované nadnárodní infrastrukturní a penzijní fondy, které vlastní až stovky PPP projektů, mají odbornou kapacitu a know-how. Věřitelé (především banky) vyžadují určitý podíl vlastního kapitálu vloženého do společnosti jako záruku důvěryhodnosti projektu. Čím vyšší je vklad akcionářů, tím vyšší je jejich důvěra v rentabilitu projektu. Důležité jsou zejména výsledky společnosti. U méně rizikových projektů může být poměr dluhu k vlastnímu kapitálu až 90:10, většinou u projektů s platbou za dostupnost. Naopak u projektů nesoucích riziko poptávky může být podíl dluhu a vlastního kapitálu až 50:50. (Janeba, 2021)

1.7.2 Úvěry od bank a jiných institucí

Bankovní úvěry představují hlavní zdroj finančních prostředků. Úvěry jsou nejčastěji poskytovány syndikátem bank (skupinou bank). Každá banka se zaváže k uvolnění části úvěru. Projektová společnost platí bankovnímu syndikátu úrok. Ten se odvíjí od úrokové sazby Euribor, ke které si banky účtují marži. Marže se odvíjí od rizika, které banky podstupují, splatnosti dluhu, situace na bankovních trzích a dále také podíl upsaného vlastního kapitálu na celkové investici. Koncesionářská společnost splácí dluh až po dokončení výstavby. Při financování lze využít tzv. standby úvěr a to v případě

neočekávaných nákladů vyvolaných například změnami projektu během výstavby, nebo příliš vysokou neočekávanou inflací. Při využití tohoto typu úvěru dochází ke sloučení úvěrů a hrazení úroků ze sloučené částky. Koncesionářské společnosti využívají také překlenovací úvěr pro hrazení úroků z půjčky během prvních měsíců provozu, kdy zisk z provozu ještě nestačí pokrývat všechny náklady. (Těhlová, 2009)

1.7.3 Dluhopisy

Pro financování se také využívá emise dluhopisů, soukromá i veřejná. Veřejně emitované dluhopisy jsou pro koncesionáře z pohledu úroků atraktivnější než bankovní úvěry. Soukromě emitované dluhopisy jsou pro koncesionáře méně výhodné, nabízejí ale rozšíření spektra finanční struktury projektu. (Těhlová, 2009)

1.7.4 Financování PPP z fondů Evropské unie

Granty z fondů Evropské unie jsou další možností pro financování veřejných projektů. Granty dávají možnost projektům, které by nemohly být realizovány z důvodu nedostatku finančních prostředků. Granty snižují riziko, které s projektem souvisí a zvyšují důvěryhodnost projektu. U grantového financování je požadováno co nejefektivnější realizace projektu stejně jako u soukromého financování. Grantové financování může mít podobu pravidelných příspěvků na provozní náklady, pokrytí finančních nákladů nebo také doplácení příjmů pro soukromý sektor. Podmínky pro poskytnutí grantu udává Evropská komise. (Ostřížek, 2007)

Při financování PPP projektů se využívají také prostředky ze Strukturálních fondů, Fondu soudržnosti a Finanční mechanismy EHP a Norska, které spravuje Evropská unie. (Ostřížek, 2007)

1.8 PPP projekt v porovnání s veřejnou zakázkou

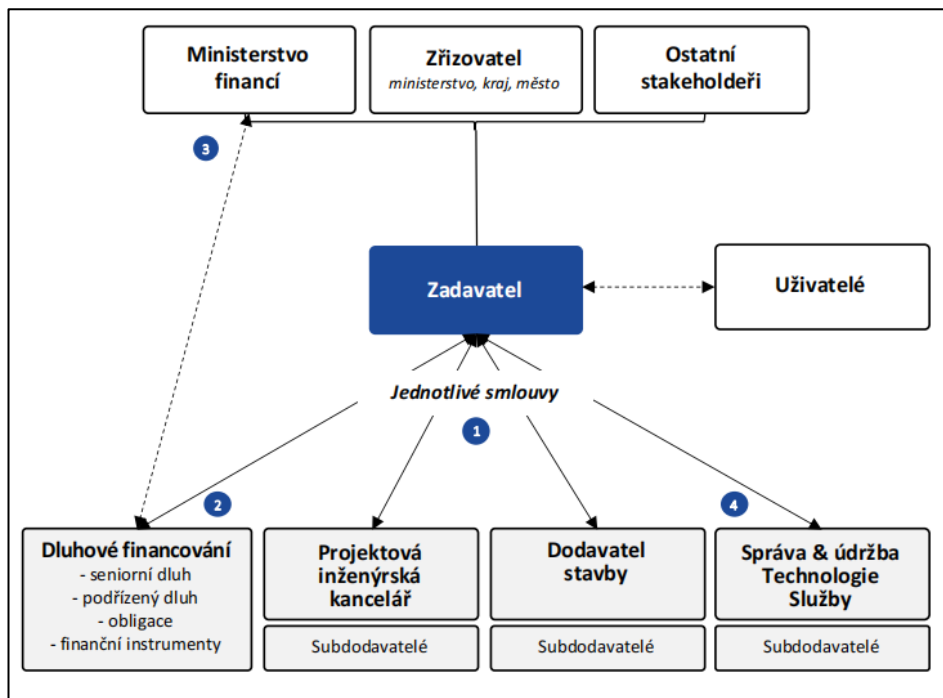
Obstarávání veřejných statků veřejnými subjekty představuje významnou část ekonomiky. Tradiční veřejné zadávání a PPP projekty jsou nezaměnitelné a oba typy mají nespornou roli u vládních nákupů a měly by se vzájemně doplňovat. (Štěrbová, Halík a Neumannová, 2020)

Porovnání PPP projektu s tradičním zadáváním umožní pochopit hlavní rozdíly a zadavatel je schopen rozhodnout, který způsob odpovídá jeho požadavkům. U PPP je riziko neúspěšného projektu v důsledku volby nevhodného projektu velmi významné. Základní rozdíly ukazuje následující tabulka.

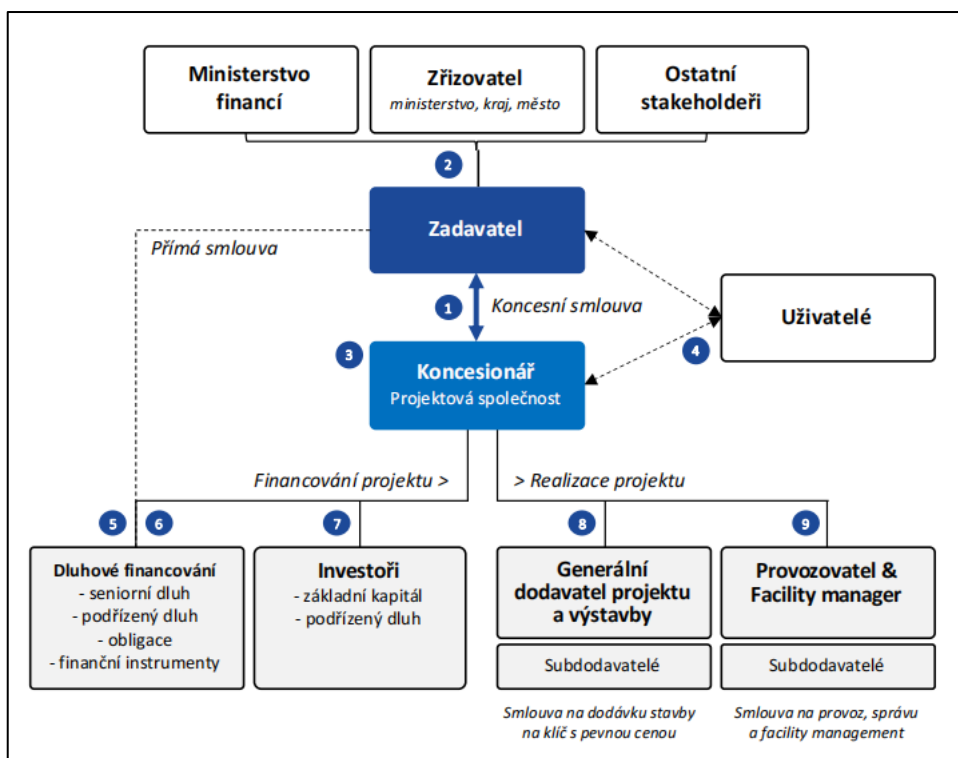
Tabulka 1 Porovnání tradičního modelu s PPP modelem (Janeba, 2021)

	Tradiční model	PPP model
Zadavatel x koncesionář	Za řízení celého procesu je zodpovědný zadavatel. Specifikuje rozsah jednotlivých plnění pro všechny procesy, přebírá projektovou dokumentaci. Koncesionář zde nefiguruje.	Zadavatel specifikuje co má projekt naplnit, tzn. vybudovaná infrastruktura i služby. Koncesionář je zodpovědný za vlastní návrh řešení.
Financování	Sjednává zadavatel sám na vlastní kreditní riziko.	Sjednává koncesionář. Kombinace úvěru a vlastního kapitálu.
Zadlužení státu	Úvěr zadavatele zvyšuje zadlužení státu.	Nezvyšuje se zadlužení státu. Je evidováno MFČR.
Řízení dodavatelských smluv	Koordinuje sám zadavatel.	Koordinuje koncesionář.
Reaktivní údržba	Financováno každoročními příspěvky. Reaguje se až na defekty. Opravy jsou dražší.	Zajištěny stabilní příspěvky. Koncesionář musí dodržovat plán obnovy.
Doba trvání smlouvy	Záruky jsou po dobu 5 - 10 let, většinou dle trvání dluhového financování.	Smlouva stanovuje práva a povinnosti koncesionáře po celou dobu trvání projektu (20 - 30 let).

Následující schémata zobrazují rozdíl ve vztazích a rolích v tradičním modelu a v PPP modelu.



Obrázek 5 Schéma vztahů a rolí v tradičním modelu (Janeba, 2021)



Obrázek 6 Schéma vztahů a rolí v PPP modelu (Janeba, 2021)

1.9 Výhody a nevýhody PPP projektů

PPP má u vhodných projektů řadu výhod oproti tradičním veřejným zakázkám. Zároveň jsou s PPP spojeny i nevýhody, které představují reálná rizika a musejí být brány na zřetel.

1.9.1 Výhody

- Prostor pro invenci - PPP umožňuje spojení projektanta, stavebníka a provozovatele od přípravy návrhu projektu.
- Nákladová efektivita - Koncesionář zvolí vyšší investici do kvalitnějšího řešení čímž si sníží celkové náklady na provoz a údržbu. Dochází tedy k optimalizaci celoživotních nákladů.
- Zajištění kvality - Zadavatel neplatí, pokud zařízení není zprovozněno, je nedostupné nebo nedosahuje kvality.
- Komplexní odpovědnost - Zadavatel získá jednu protistranu odpovědnou za funkčnost, kvalitu svého řešení.
- Zajištění - Funkčnost a kvalitu zajišťuje vlastním kapitálem investorů koncesionář, který získá zpět pouze pokud projekt dojde úspěšně až do konce trvání smlouvy, tedy za 20 - 30 let.
- Dodatečná kontrola - Financující instituce dozorují plnění projektu.
- Transparentnost a jistota výdajů - Koncesní smlouva udává maximální cenu, kolik zadavatel zaplatí za každý rok trvání smlouvy včetně oprav.
- Přenos rizik - Přenesením části rizik na koncesionáře se mohou snížit celkové náklady projektu pro veřejný sektor a minimalizovat riziko pro daňové poplatníky.
- Nezvyšuje zadlužení státu - Nejedná se o skryté zadlužení, neboť MFČR eviduje závazek za projekt a při splnění určitých kritérií se závazek podle rozpočtových pravidel EU nezapočítává do míry zadlužení státu. (Janeba, 2021)
- Pro veřejný sektor plyne díky partnerství větší rozsah poskytovaných statků pro obyvatele. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012)
- Soukromý sektor si zajistí díky partnerství stabilní ekonomické prostředí díky dlouhodobosti kontraktu, vyšší míru ziskovosti a garantovanou výši zisku. (Peková, Pilný a Jetmar, 2012)
- Konkurenční soutěž mezi potencionálními poskytovateli má přímý pozitivní vliv na výši nákladů a kvalitu poskytované služby. (Řežuchová, 2010)
- Zachování kontroly - PPP projekty uvolní ruce veřejnému sektoru při zachování kontroly. (Vyskočil, Štrup a Pavlík, 2007)

1.9.2 Nevýhody

- Nezpochybnitelná potřebnost - PPP projekty mají dlouhodobý charakter a jsou častěji přezkoumávány. Je zapotřebí důkladné a objektivní dokumentování rozhodnutí.
- Potřeba dlouhodobé vize - Zadavatel musí již při přípravě být schopen určit výstupy služby. Upřesnění požadavků je nutné před výzvou k podání nabídek.
- Náročnější příprava - Při přípravě PPP projektu je zapotřebí specifikovat nejen funkčnost stavby, ale dále také požadavky na údržbu, správu a provoz po celou dobu trvání projektu.
- Dražší příprava - Vzhledem k náročnější přípravě projektu jsou náklady zadavatele větší. Dostatečný rozpočet na přípravu je hlavní předpoklad úspěchu.
- Změny v průběhu jsou obtížné - Tím, že smlouvy jsou u PPP projektu dlouhodobé je obtížné měnit obsah po zahájení realizace. Je nutné zvolit projekty dlouhodobě potřebné a je nutné počítat s tím, že potřeby se do budoucna mohou měnit.
- Větší a na zelené louce - Pro PPP jsou vhodnější investičně větší projekty, doporučuje se novostavba před rekonstrukcí. Brát zodpovědnost za existující zařízení je rizikové a může se negativně projevit v ceně projektu. (Janeba, 2021)
- Omezená kontrola nad poskytováním služby - veřejný subjekt ztrácí více či méně, podle zvolené formy, kontrolu nad poskytovanými službami. Externí producenti služby mohou záměrně podhodnocovat ceny (reálné náklady) při kalkulaci, což může působit problémy při zabezpečování služeb v potřebném rozsahu a kvalitě. (Řežuchová, 2010)
- Prodražování veřejných služeb - vlivem nepřiměřeného zisku soukromého poskytovatele dochází k výraznému navyšování plánovaných nákladů. (Řežuchová, 2010)

1.10 Charakteristika rizik PPP projektů

Pro partnerství veřejného a soukromého sektoru jsou charakteristické dlouhodobé právní vztahy mezi těmito subjekty. U takovýchto dlouhodobých závazků je třeba se zaměřit na problematiku rizik, jejich identifikaci, řízení a zejména pak sdílení mezi jednotlivými subjekty, kteří do těchto vztahů vstupují. Ošetření rizik u PPP projektů může pomoci předcházet komplikacím v době realizace projektu i při následném poskytování veřejných statků a služeb. Správný odhad velikosti rizika a jeho rozdělení mezi zúčastněné strany

ovlivňuje úspěšnost PPP projektu a tím pádem i hodnotu dosažených úspor. (Pavel, 2007; Louda a Grospič, 2010)

PPP čelí specifickým rizikům, které vznikají z důvodu protichůdných cílů veřejného a soukromého sektoru (např. environmentální udržitelnost a vysoké zisky), konfliktní normy správného hospodaření s veřejnými prostředky (např. provozní transparentnost a obchodní tajemství), zamlžování odpovědnosti a asymetrické informace. (Keers a van Fenema, 2018)

1.10.1 Rizika v PPP projektech

Pro partnerství veřejného a soukromé sektoru jsou typické rozsáhlé infrastrukturální projekty s dlouhodobým charakterem, které jsou finančně náročné. Rizika která ohrožují tyto projekty se dělí do uvedených skupin:

- Projekčním, technická a konstrukční rizika - vyplývají z vad a nedostatků projektové dokumentace nebo nevhodně zvolených konstrukčních řešení, rizika nadměrné zátěže projektu pro životní prostředí, zvyšování nákladů a opoždění v konstrukčních pracích.
- Riziko umístění projektu - spočívá v nevhodnosti objektu pro zamýšlené využití, v nedostatečné dostupnosti objektu, ve zpochybnění vlastnictví, v nedostupnosti inženýrských sítí, dále se k těmto rizikům řadí rozpor s územním plánem nebo nemožnost získat potřebná stavební povolení.
- Provozní riziko - vyšší provozní náklady a náklady na údržbu.
- Finanční riziko - neodpovídající pojištění před ztrátou.
- Rizika nedodržení smluvních závazků - hrozí ze strany jak soukromého subjektu tak i veřejného nebo dále i subdodavatelů.
- Tržní rizika - se řadí riziko nízké poptávky. To sebou nese nedostatečné příjmy, které nepokryjí výdaje projektu, vzniká ztráta a hrozí riziko ukončení celého projektu.
- Ekonomických rizika - měnové, inflační a úrokové riziko.
- Politické riziko (riziko změny legislativy) - selhání politického vedení veřejného subjektu, který nese práva a povinnosti v PPP projektu, změny plánů, změny právního rámce a nepodporovaných vládních politik.
- Rizika vyšší moci a enviromentální - do projektů vstupují rizika, která nemůže nikdo ovlivnit jako například přírodní katastrofy, kalamity, teroristické útoky, rizika nepředvídatelná.

- Riziko materiálních zdrojů - v podobě nedostatečnosti, což může ovlivnit výši nákladů na zajištění projektu. kvalifikované personální zdroje.
- Riziko finančních zdrojů - nedostatek finančních zdrojů, jak na straně soukromého nebo veřejného subjektu, může vést k neuskutečnění nebo předčasnému ukončení projektu. (Louda a Grospič, 2010; Ostřížek, 2007)

Zmíněná rizika lze členit podle fází PPP projektů. Míra výskytu jednotlivých rizik je v různých fázích projektu rozdílná.

- Fáze plánování - riziko změny z iniciativy objednatele, zvýšení nákladů kvůli změnám v plánech.
- Fáze výstavby - nedodržení termínu výstavby.
- Fáze financování - dodatečné náklady vedoucí k podfinancování, změny úrokových sazeb.
- Provozní fáze - riziko nízké poptávky, chybné kalkulace na provoz, růst cen podstatných zdrojů.
- Převod zařízení na veřejný sektor - riziko zbytkové hodnoty, stav budovy při zpětném převozu. (Ostřížek, 2007)

1.10.2 Řízení rizik

Řízení rizik znamená, že se subjekt snaží omezit vliv již existujících i budoucích rizik a navrhuje řešení, která umožní eliminovat jejich nežádoucí účinky. Do řízení rizik spadá identifikace, analýza a měření rizik. (Ostřížek, 2007)

První podmínkou pro efektivní řízení rizik je jednoznačná identifikace rizik. Identifikovat rizika by měly všechny subjekty, které do PPP projektu vstupují. Druhou podmínkou efektivního řízení rizik je diferenciací rizik. To je spojeno se stanovením priorit rizik, rizikových faktorů a vhodných opatření. Projektové řízení je nejvíce ohroženou oblastí, kde působí nejvíce rizikových faktorů, které vyžadují pokrytí, aby byl projekt s největší pravděpodobností úspěšný. (Keers a van Fenema, 2018)

K identifikaci rizik lze využít například SWOT analýzy. Metoda SWOT je při řízení rizik hojně využívána. Metoda SWOT zahrnuje analýzu silných a slabých stránek a analýzu hrozeb a příležitostí. Využívá se v počátečních, předprojektových fázích. Při analýze je

velmi důležité stanovit co je předmětem analýzy. Cílem analýzy SWOT je stanovit reprezentativní seznamy silných a slabých stránek a příležitostí a hrozeb. (Doležal, 2016)

Analýza identifikovaných rizik umožní snížit hrozbu rizik na akceptovatelnou úroveň. Analýza spočívá v odhadnutí míry pravděpodobnosti jejich výskytu a vyhodnocení jejich dopadu na předpokládaný výsledek. Díky kvalitní analýze rizik jsme schopni rizika řídit. Analýza rizik je nezbytným vstupem. (Louda a Grospič, 2010; Ostřížek, 2007)

Při měření rizik se pracuje s velikostí rizika a pravděpodobností jeho výskytu. Velikost rizika se určuje podle toho, jak významný je jeho dopad na projekt. Dále je podstatná pravděpodobnost výskytu rizika. Hodnota rizika je součin velikosti rizika a pravděpodobnosti jeho výskytu. (Louda a Grospič, 2010)

1.10.3 Rozdělení rizik smluvních stran

U PPP projektů je při srovnání s veřejnými zakázkami dosahováno lepších výsledků v oblasti kvality i ceny veřejných služeb. Tato skutečnost je dána možností přenosu odpovědnosti za rizika na sektor, který dokáže riziko lépe řídit, to znamená na sektor, který dokáže ošetřit rizika s menšími náklady a tím pádem dosahuje na větší úspory v celkových nákladech vynaložených na projekt. (MFČR, 2008)

Přenesení rizik na soukromý sektor je u PPP projektů nejpodstatnější vlastností. Pro správný převod rizik, slouží nástroje, které nám umožní transfer. Mezi tyto nástroje patří například smlouva o PPP projektu, koncesní smlouva, zadávací dokumentace nebo struktura financování. K samotnému transferu dopomáhají mechanismy jako jsou smluvní dodatky, plány výkonů, platební mechanismy, garance a záruky a další. (Lawther a Martin, 2015; Ostřížek, 2007)

Koncesionář nese odpovědnost za rizika, která dokáže řídit lépe než veřejný zadavatel. Jde o rizika spojená s designem, projektem, výstavbou, provozem a údržbou, náklady obnovy, použitých technologií nebo financování. (Janeba, 2021)

Veřejný zadavatel si má ponechat všechna rizika, na které koncesionář nemá vliv. K těmto rizikům se řadí riziko inflace, změny zákonů, diskriminační regulace ze strany státu, u některých projektů riziko poptávky. Na zadavatele se také vztahuje odpovědnost za dodání pozemků, získání územního nebo stavebního povolení. (Janeba, 2021)

2 PARTNERSTVÍ VEŘEJNÉHO A SOUKROMÉHO SEKTORU VE VEŘEJNÉ INFRASTRUKTUŘE V ČR

Vláda České republiky se začala problematikou partnerství zabývat na začátku roku 2004, kdy vydala základní materiál usnesení č.7 o Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice. Tímto dokumentem stanovila pravomoc rozhodnout o využití partnerského přístupu, stanovit plánované výstupy partnerských projektů a provádět realizaci projektů do kompetence státní správy a samosprávy. K 1. lednu 2018 dosahovala předpokládaná hodnota koncesních smluv v realizaci uzavřených územními samosprávnými celky v úhrnu 74,8 mld Kč. Nejčastěji se koncesní smlouvy na úrovni měst, obcí a krajů využívají ve vodohospodářství. (Peková, Jetmar a Toth, 2019)

2.1 Charakteristika veřejná infrastruktury v ČR

Aktuálně nejvíce diskutovanou oblastí veřejné infrastruktury v České republice je stav silnic a dálnic. Podle srovnání Světového ekonomického fóra z roku 2019 je kvalita silnic a dálnic v České republice 5. nejhorší z celé Evropské unie. V roce 2006 měla ČR při porovnání se sousedními státy nejkvalitnější silniční síť, dnes se řadí na poslední místo. Špatný stav silnic a dálnic stojí Českou republiku miliardy korun ročně. Špatný stav infrastruktury je spojen s tím, že lidé v regionech hůře získávají práci a vydělávají méně peněz. Nedokončená silniční síť České republiky způsobuje nerovnost mezi regiony a stagnaci prosperity. Dálnice v ČR přibývají pomaleji než v sousedních státech. Za posledních 10 let bylo zprovozněno 142 km dálnic. Podle Nejvyššího kontrolního úřadu je tempo výstavby dálnic tak pomalé, že plánované dokončení dálniční sítě v roce 2050 je za současných podmínek nereálný termín. (Stav dopravní infrastruktury v ČR, 2021)

Díky investicím do kvalitního dálničního spojení a kvalitní silniční a železniční sítě dochází v zemích k poklesu nezaměstnanosti a růstu HDP, což lze sledovat například v Moravskoslezském kraji nebo v polské Vratislavi, kde se tyto ekonomické ukazatele začali zlepšovat rychleji oproti regionům bez dálnic. (Stav dopravní infrastruktury v ČR, 2021)

Potřeba nových investic v České republice roste, současně roste dluh v obnově stávajících. Ukazuje se, že prostředky ve veřejných rozpočtech budou nedostatečné a stát ani obce nebudou schopné samostatně financovat všechny důležité infrastrukturální stavby. Dnešní investice do kvalitních silnic a železnic se projeví za 10 - 20 let. Je potřeba, aby vláda pracovala na koncepčnějším a rychlejším rozvoji silniční a železniční sítě a předcházeli tak

tomu, aby Česká republika ztrácela na atraktivitě, konkurenceschopnosti a životní úroveň obyvatel se propadla pod úroveň sousedních států. (Švancarová, 2021; Stav dopravní infrastruktury v ČR, 2021)

Budoucnost investic do veřejné infrastruktury naznačuje, že české veřejné prostředky budou nedostatečné na, to aby byl zajištěn budoucí ekonomický růst ČR a aby se stále zvyšovala životní úroveň obyvatelstva. Řešením může být užití soukromého kapitálu formou partnerství soukromého a veřejného sektoru. PPP může pomoci urychlit dodání nové veřejné infrastruktury. Inspirací pro Českou republiku mohou být Slovensko, Polsko i Maďarsko, kteří díky PPP dodali až stovky km nových dálnic. (Švancarová, 2021)

2.2 Legislativní úprava PPP projektů v ČR

V roce 2016 vzešel v platnost zákon č. 134/2016 Sb. o zadávání veřejných zakázek. Tento zákon sjednotil obecný zákon o veřejných zakázkách a speciální zákon o koncesních smlouvách a koncesním řízení. Sjednocení těchto zákonů zjednodušilo kompletní zadávání projektů, sjednotili se pojmy do jedné formulace, přinesl chybějící definici pojmu zadavatel a obsahuje základní zásady jako zákaz diskriminace, přiměřenost, rovnost zacházení, transparentnost, které lze použít i na koncese. Zákon vychází ze směrnice Evropského parlamentu a Rady 2014/23/EU ze dne 26. února 2014 o udělování koncesí. Koncese jsou tedy veřejné zakázky, které jsou koncesemi na stavební práce nebo koncesemi na služby. (Zákon č. 134/2016 Sb., 2023)

Významná část pravidel zákona 134/2016 Sb. upravující koncese je shodná s postupem při zadávání veřejných zakázek. Koncese je možné použít obecné ustanovení z 1. části, základní ustanovení zadávacích řízení z 2. části, proces pro zadávání sektorových zakázek ze 7. části a ustanovení o postupu zadávání koncesí v 8. části zákona. Ke koncesím se také vztahují společná ustanovení z 10. - 13. části. (Zákon č. 134/2016 Sb., 2023)

Za zadání koncese na stavební práce se považuje uzavření úplatné smlouvy, kterou zadavatel zadá poskytnutí činnosti dodavateli. Protiplnění dodavateli spočívá v právu braní užitků vyplývajících z provozování stavby vzniklé ze stavebních prací dodavatele. Dochází k přenosu provozního rizika na dodavatele spojené s braním užitků vyplývajících z provozování stavby. (Peková, Jetmar a Toth, 2019)

Zadání koncese na služby znamená uzavření úplatné smlouvy, kdy zadavatel zadá poskytnutí činností dodavateli a protiplnění spočívá v právu braní užitků vyplývajících z poskytování

služeb. Dochází k přenosu provozního rizika spojeného s braním užitek vyplývajících z poskytování služeb. (Peková, Jetmar a Toth, 2019)

2.3 Institucionální zabezpečení PPP v ČR

Podrobné informace o možnostech PPP projektů poskytují Czechinvest, Ministerstvo pro místní rozvoj, Ministerstvo financí České republiky a Asociace pro rozvoj infrastruktury. Cílem těchto institucí je zvyšování povědomí o PPP a pomoc veřejným subjektům k většímu zapojení soukromého kapitálu ve veřejných projektech.

- Czechinvest - Agentura pro podporu podnikání a investic

Společnost Czechinvest propojuje podnikatele, investory i zástupce státu a samospráv na regionální, centrální i mezinárodní úrovni. Pracují na sdílení dat, zkušeností, otevřenosti a vzájemném rozvoji. (Czechinvest, 2023)

- Asociace pro rozvoj infrastruktury (ARI)

ARI se věnuje tématům, ve kterých prosazuje jasná pravidla plánování, veřejného zadávání a řízení transparentních smluvních vztahů podle osvědčené mezinárodní dobré praxe. Zasazuje se o dlouhodobě udržitelný a efektivní rozvoj veřejné infrastruktury České republiky. (Asociace pro rozvoj infrastruktury, 2019)

- Ministerstvo pro místní rozvoj

MMR provádí metodické řízení procesu zadávání veřejných zakázek a spoluzajišťuje přípravu souvisejících právních norem. Kromě toho se MMR podílí na tvorbě celostátní koncepce v oblasti spolupráce veřejného a soukromého sektoru. MMR je správcem „Informačního systému o veřejných zakázkách“ a Portálu o veřejných zakázkách a koncesích. (Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006)

- Ministerstvo financí České republiky

MFČR vydává metodiky, procesní postupy vztahující se k PPP projektům, dále také eviduje závazky plynoucí z PPP v rámci mimobilančního účtování. (Ministerstvo financí České republiky, 2023)

2.4 Bariéry bránící ve využití PPP projektů v ČR

Dá se říci, že celá Evropa řeší otázku financování veřejných služeb a mnoho evropských vlád dnes hledá nové způsoby, jak zapojit soukromé subjekty do poskytování veřejných

služeb. V celé Evropě jsou důvody pro zapojení soukromého sektoru podobné. Za prvé je problém stárnutí populace, za druhé je to rostoucí deficit ve veřejných rozpočtech a za třetí snaha o úspory ve veřejných financích a dlouhodobě udržitelné hospodaření. (Pestoff, Brandsen a Verschuere, 2012)

PPP projekty se v České republice zatím využívají spíše sporadicky. Poskytovatelé veřejných služeb využívají tradiční model zadávání veřejných zakázek, jelikož je méně náročný na čas a přípravu. Jak je ovšem zmíněno v předchozí kapitole prostředků ve veřejných rozpočtech ubývá, stejně tak i dotačních prostředků. V důsledku těchto okolností přijdou PPP projekty na řadu.

Největší bariérou pro rozvoj PPP v ČR je nestabilita politického prostředí a politický zvyk, kdy nastupující vláda ruší rozhodnutí vlády předcházející. Příprava PPP projektu vyžaduje dlouhodobou politickou shodu, které se v podmínkách České republiky dosahuje těžko a zpravidla netrvá ani jedno volební období. Dlouhodobost projektu podstatně ovlivňuje možnosti rozhodování budoucích politiků, kteří přebírají závazky z předcházejících let. Projekty vytváří další náklady a zasahují do budoucích rozpočtů. Často se stávají PPP projekty předmětem politického boje z důvodu přezkumu nákladů, zda nedošlo k předražení. Velkým rizikem je také nedůslednost a nedostatečná transparentnost při výběru soukromého partnera. Vliv zájmových skupin může poškodit celý PPP projekt a je riziko, že dojde k podpisu smlouvy nevýhodné pro veřejný sektor. PPP projekty tak nejsou něco s čím by chtěli být politici spojováni a něco do čeho by chtěli investovat čas. V nestabilním politickém prostředí v kombinaci s nedostatečnou právní vymahatelností závazků jsou investice do PPP projektů pro soukromý sektor neúnosně rizikové, jelikož soukromý sektor nemá jistotu, zda se investice vrátí i s přiměřenou mírou zisku. (Polášková, 2017; Peková, Jetmar a Toth, 2019)

PPP projekty mají časový horizont 15 - 30 let. Uzavírají se nejen na dobu výstavby, ale i na dobu provozování díla nebo poskytování služeb. V předpřípravné fázi se vybírá poradce, který má na starost přípravu, zpracování projektu a administraci koncesního řízení. To znamená, že se vynakládají prostředky a řeší komplikace v době, kdy ještě není jisté, že projekt bude realizován. U velkých infrastrukturních projektů je standardní doba od začátku výběrového řízení na koncesionáře po finanční uzavření projektu okolo dvou let. Hlavními faktory ovlivňující tuto dobu jsou kvalita zadávací dokumentace, aktivní přístup veřejného zadavatele, odborné zkušenosti poradců, atraktivnost projektu pro soukromý sektor a politické klima v oblasti realizace projektů PPP. Složitosti, nákladovost a délka přípravy PPP

projektů představují důvody, které mohou veřejné subjekty odrazovat od využití tohoto modelu. Velký problém pro PPP mohou představovat zdlouhavé schvalovací a povolovací procesy. Podle Ministerstva pro místní rozvoj trvá připravit výstavbu jednoho dálničního úseku v průměru třináct let. Úředníci na Obecních úřadech, kteří se věnují těmto velkým stavbám, nemají dostatečné znalosti. Stavební úřady nedodržují zákonné lhůty. Zdržení ve vydávání rozhodnutí způsobují zpoždění v řádu měsíců. (Polášková, 2017; Stav dopravní infrastruktury v ČR, 2021)

Velkou bariérou pro veřejné zadavatele jsou nedostatky při přípravě projektu a dokumentace a nedostatečná odborná kapacita. Úspěšný PPP projekt je dán kvalitní přípravou, která obsahuje důkladnou analýzu, strategický plán, hledání optimálního řešení, které bude udržitelné a bude využívat nové technologie a digitální prvky. Veřejným subjektům chybí systémová podpora pro kvalitní přípravu projektů. Řešením může být komponenta 4.1 “Systémová podpora veřejných investic” ve výši 2,5 mld. Kč Národního plánu obnovy, který má za cíl oživit ekonomiku firem po pandemii koronaviru. (Švancarová, 2021)

Transakční náklady na prosazení a realizaci PPP projektů jsou vysoké, výnosy nejisté a přínosy se projeví za dlouhou dobu, která přesahuje volební období politiků. Nedostatečná je i systémová podpora veřejných subjektů. Tyto fakta ubírají na přitažlivosti PPP projektů a mohou představovat překážky pro zajišťování veřejných statků a služeb touto formou. (Polášková, 2017)

3 POSOUZENÍ VHODNOSTI POUŽITÍ FORMY PPP (HODNOCENÍ PARTNERSTVÍ)

Před realizací infrastrukturního projektu je na veřejném subjektu, aby porovnal možné varianty pro jeho zajištění. K formě PPP by měl veřejný subjekt přistoupit v případě, kdy lze dosáhnout přidané hodnoty ve srovnání s tradičním zadáváním. Tato přidaná hodnota se označuje jako hodnota za peníze. (Peková, 2012)

3.1 Hodnota za peníze

Hodnota za peníze (Value for Money) je koncept, který se používá k hodnocení projektů realizovaných veřejnými subjekty. Hodnota za peníze znamená, že veřejný sektor získává nejvyšší možnou a současně využitelnou hodnotu za vydané veřejné prostředky. (Metodika Hodnota za peníze, 2011)

Pokud realizace projektu formou PPP dosahuje hodnoty za peníze pro veřejný sektor, znamená to, že bude dosaženo vyššího užítku v poměru k vynaloženým prostředkům (poměr výkon/cena), než kdyby byl ten samý projekt realizován klasickou veřejnou zakázkou. (Metodika Hodnota za peníze, 2011)

Pro to, aby projekt dosáhl hodnoty za peníze podporující formu PPP musí splnit dvě podmínky a to, že realizace projektu musí být v souladu s veřejnými potřebami a dále, že projekt musí být realizován za nejlepších podmínek pro veřejný sektor. (Louda a Grospič, 2010)

Při výpočtu ukazatele VFM se vychází z konkrétních charakteristik jednotlivých projektů, např. rozsah projektu, způsob obstarání majetku, zajištění služeb, výše kalkulovaných nákladů související s převodem rizika. Informace pro zjištění ukazatele se získávají z analýzy trhu, finanční analýzy a ze zkušeností s minulých projektů. Stanovení Hodnoty za peníze se může být předběžné, které je orientační a finální, které je závazné. (Ostřížek, 2007)

Hodnota za peníze, to jsou úspory vyplývající z uzavření partnerství, představuje rozdíl čisté současné hodnoty komparátoru veřejného sektoru a čisté současné hodnoty při realizaci formou PPP. Veřejný sektor se rozhodne pro model PPP v případě, že lze prokázat dosažení přidané hodnoty ve srovnání s tradičním modelem. Porovnání VFM má dvě formy. Peněžní srovnání kvantifikovatelných ukazatelů jako jsou například náklady a nepeněžní komparace všech ostatních faktorů, které se nedají vyjádřit v penězích, např. kvalita poskytovaných služeb. (Louda a Grospič, 2010; Ostřížek, 2007)

Studie ve Velké Británii zabývající se aplikací analýzy VfM poukazují na určité nedostatky. Jedním z nedostatků je uváděna náchylnost hodnoty za peníze ke změnám smluvních podmínek, kdy dochází ke zkreslení výstupu. Studie také poukazují na to, že hodnocení VfM je problematické, jelikož nesrovnává podobné s podobným, protože PPP předpokládá využití veřejných prostředků pro poskytování veřejných služeb, což pokaždé neplatí u tradičních veřejných zakázek. Dalšími nedostatky při identifikaci, zda projekt dosahuje hodnoty za peníze studie uvádějí nízkou kvalitu informací, obtíže při určování optimální volby a také problémy s převodem rizika. Základní chybou metody VfM je podle Velké Británie nedostatečná transparentnost vůči široké veřejnosti. (Izebhor, 2022)

Metoda Hodnota za peníze je nyní jednou z nejvyužívanějších metod vlád jak vyhodnocují výhody realizace projektu prostřednictvím PPP oproti tradičním veřejným zakázkám, ale jak poukazují studie tato metoda není zdaleka bezvadná. VfM je kritizována za to, že je náchylná k zaujatosti a chybným odhadům. Přesto nabízejí veřejnému sektoru způsob jak poskytnout měřitelné údaje o potencionálních přínosech PPP. Jelikož partnerství nyní získává na popularitě, je třeba aby si vlády uvědomily, že VfM by nemělo být jediným hlediskem při rozhodování o realizaci projektu formou PPP, měli by také zvážit své vlastní schopnosti zvládnout tak obrovské, komplikované a dlouhodobé projekty, bez ohledu na konečnou hodnotu. (Izebhor, 2022)

3.2 Komparátor veřejného sektoru

Komparátor veřejného sektoru (Public Sector Comparator) je jedním se základních ukazatelů, na základě kterého se veřejný sektor rozhoduje jakým způsobem bude projekt řešen. Spočívá v odhadnutí celkových nákladů, které by vznikly v případě, že by na veřejném sektoru byly všechny funkce a činnosti potřebné k uskutečnění konkrétního projektu. (Ostřížek, 2007)

Komparátor veřejného sektoru porovnává nákladovou stránku projektu realizovaného formou PPP a projektu realizovaného tradiční veřejnou zakázkou. Při srovnání využívá náklady veřejného sektoru vynaložené na obdobné projekty. Odhadované náklady vyjádřené pomocí čisté současné hodnoty porovnává s čistou současnou hodnotou partnerského projektu. Kladný rozdíl značí, že je výhodné projekt realizovat formou PPP. (Louda a Grospič, 2010)

Komparátor se sestavuje před vyhlášením veřejné zakázky. Skládá se ze čtyř částí hrubý komparátor veřejného sektoru, neutralita srovnání, rizika přenositelná a rizika zadržena.

Složka hrubého komparátoru představuje přímé i nepřímé náklady vynaložené v případě, že by projekt realizoval veřejný sektor upravené o příjmy třetích stran a navýšené o kapitálové náklady. Komparátor veřejného sektoru je třeba upravit tak, aby byl konkurenčně neutrální, tzn. zohlednit výhody a nevýhody vyplývající z vlastnictví veřejného sektoru. Mezi výhody patří daňová zvýhodnění. Nevýhodu představuje pro veřejný sektor například informační povinnost. Rizika se v rámci komparátoru veřejného sektoru rozdělují na přenositelná a zadržaná. Přenositelná rizika jsou rizika převáděná na soukromý sektor a s tímto přenesením souvisí i poplatek soukromému subjektu za přenesení. Zadržaná rizika zůstávají veřejnému sektoru. Hodnota těchto rizik by měla být přičtena ke každé nabídce soukromému partnerovi, aby tím byly stanoveny celkové náklady projektu. (Louda a Grospič, 2010; Ostřížek, 2007)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA SOUČASNÉ SITUACE PPP V ČESKÉ REPUBLICE

V zahraničí se model PPP oproti České republice využívá již zcela běžně. V zemích EU bylo za 30 let zrealizováno formou PPP 1900 projektů za částku 390 mld. eur. Partnerství veřejného a soukromého sektoru je nejvíce využíváné ve vyspělých zemích, avšak trend posledních let vykazuje, že PPP přibývá také v zemích rozvojových. Česká republika je jedna z posledních zemí, která se partnerství vyhýbá. Cílem samozřejmě není začít vše stavět v režimu PPP. Doporučeno je nepřesahovat u tohoto typu více než 10 % investic ročně. K PPP by se mělo přistupovat u větších projektů se stavební dodávkou, obtížnou na koordinaci nebo know-how pro veřejné investory. Je třeba si uvědomit, že PPP není pouze alternativa k tradičnímu zadávání, ale že veřejnému sektoru a státu přináší přidanou hodnotu díky vyšší efektivitě, kontrole nákladů a motivaci koncesionáře mít několik desítek let kvalitně fungující provozuschopné dílo, které zafinancoval. (Švancarová, 2021)

Šance na rychlejší rozvoj partnerství v České republice je určitě spojena s Národním investičním plánem (NIP). NIP je součástí vládní strategie, podle které by se měly řídit investice do veřejné sféry do roku 2050. Plán obsahuje přes 17000 projektů v hodnotě osm bilionů korun. Prioritami v Národním investičním plánu je doprava, zdravotní péče, vzdělání, kultura, sociální služby, péče o seniory a životní prostředí. (PPP projekty se musejí stát součástí české investiční reality, 2019)

Do současné doby se k financování veřejných projektů používal státní rozpočet v kombinaci s veřejnými rozpočty a strukturálními fondy, ale situace se mění a je nutné aby se vláda České republiky přizpůsobovala, jelikož národní zdroje jsou limitované a objem evropských zdrojů se snižuje. Je třeba řešit jakým způsobem se do budoucna infrastruktura zafinancuje. Tady se nabízí, že řešením u některých typů projektů to může být právě PPP model. (Koubová, 2020)

Pomoci s rozvojem financování modelem PPP by měl Národní rozvojový fond, který spadá pod Národní rozvojovou banku, která nahradila Českomoravskou záruční a rozvojovou banku. Národní rozvojový fond SICAV (NRF) spravuje prostředky soukromých investorů, především bank a dalších finančních institucí a investuje je do podpory veřejné infrastruktury. Podílí se na investicích spojených s rozvojem silnic, železnic, nemocnic, domovů pro seniory, univerzitních kampusů nebo dostupného bydlení. Národní rozvojový fond má nastavenou spolupráci s Czechinvestem, který vytipovává infrastrukturní projekty,

kteřé vykazují prvek návratnosti a bylo by u nich vhodné financování prostřednictvím PPP. (ČMZRB a CzechInvest spolupracují při přípravě infrastrukturních projektů, 2021)

V analýze budou popsány dosavadní zkušenosti České republiky s partnerstvím veřejného a soukromého sektoru.

4.1 Pilotní program PPP projektů

Pilotní program měl za cíl pokusit se realizovat projekty z různých odvětví, aby se ukázalo pro jaký typ projektů je v ČR PPP vhodným řešením. Projekty byly vybrány v letech 2005 - 2006 a měly sloužit k seznámení veřejné správy s PPP modelem. Tabulka znázorňuje projekty, které byly zařazeny do pilotního programu. (Císařová, Ondráčka a Bouchal, 2009)

Tabulka 2 Projekty zařazené do pilotního programu (Císařová, Ondráčka a Bouchal, 2009)

Projekt	Zadavatel	Typ PPP
Aircon - železniční spojení Praha-Letiště Ruzyně	Ministerstvo obrany	Kombinace BOT, DBFO, OaM
Ubytovna hotelového typu a parkoviště ÚVN Praha	Ministerstvo dopravy	DBFO
Justiční areály: Ústí nad Labem, Karlovy Vary	Ministerstvo spravedlnosti	DBFO/BOT
Věznice typu s ostrahou	Ministerstvo spravedlnosti, Vězeňská služby	DBFO/BOT
Nemocnice na Homolce	Nemocnice Na Homolce, Praha	DBFO
Regenerace brownfieldu Ponava v Brně	Statutární město Brno	DBFO
Kampus Univerzity Jana Evangelisty Purkyně	Univerzita J. E. Purkyně, Ústí nad labem	DBFO
Komplexní modernizace Krajské nemocnice Pardubice	Pardubický kraj	DBFO

Pilotní program sebou ovšem nesl problémy, protože nebyl přesně definován. Nebyly definovány požadovaná skladba projektů ani požadavky na zadavatele a způsob hodnocení výsledků. Program tak nemohl plnit svou testovací roli. (Císařová, Ondráčka a Bouchal, 2009)

Ani jeden z projektů zařazených v pilotním programu se nezrealizoval. Jediný projekt, a to projekt Ubytovna hotelového typu a parkoviště ÚVN Praha se dostal k vyhlášení koncesního řízení. Smlouva byla uzavřena mezi Ústřední vojenskou nemocnicí Praha (ÚVN) a Prague

Military Hospital Concession, a.s., kterou tvoří tři společnosti v čele s Metrostavem, a.s. Hodnota projektu dosahovala na 2,6 miliardy korun. Privátní partner měl zajistit design, výstavbu, financování a dlouhodobý provoz po dobu 25 let. Předmětem projektu byla výstavba ubytovny pro zaměstnance, ubytovny hotelového typu, bazénu, parkoviště, informačního centra a vstupního objektu v Ústřední vojenské nemocnici. Projekt ÚVN ukončila vláda Petra Nečase odhlasováním ukončení smlouvy o projektu PPP. Ministerstvo obrany a nemocnice utratily za poradenské služby spojené s projektem ve vojenské nemocnici 42 milionů korun. Dalších 130 milionů se ÚVN zavázala uhradit soukromému partnerovi za to, že spolupráci ukončila, a dále přislíbila vyplacení až 45 milionů korun jako další případné náklady vzniklé v souvislosti s vypovězením. (Menzelová, 2023)

Důvodů proč projekty byly ukončeny bylo několik. Projekty byly sice zařazeny podle nastavených kritérií, avšak příprava PPP modelu začala u projektů ještě dřív než měl zadavatel představu o tom jaké jsou potřeby a jaké jsou požadované výstupy. Mít dobře definovaný cíl již v předpřípravné fázi je základ úspěšnosti projektu. Dalším problémem v počátku také byly nedostatečná transparentnost a informovanost o projektech. V programu se také potvrdilo, že veřejní zadavatelé nemohou používat PPP model jako lék na nedostatek prostředků ve veřejných rozpočtech. (Císařová, Ondráčka a Bouchal, 2009)

Podle studie Transparency International pilotní program postrádal kvalitní koncepci a plýtval veřejnými prostředky. Za poradenské služby stát zaplatil 240 milionů korun. Byly to náklady, které nevedly k žádným výsledkům ani nepřinesly požadované zkušenosti. Studie také poukázala na nedostatečnou angažovanost Ministerstva financí při monitoringu projektů. (TIC: Pilotní program PPP nemá koncepci a plýtvá penězi, 2010)

4.2 PPP projekty na celonárodní úrovni v České republice

Vládě České republiky se za 20 let, kdy se partnerstvím mezi soukromými a veřejnými subjekty zabývá, nepodařilo PPP modelem vybudovat žádnou dopravní infrastrukturu. Česká republika se tak řadí k málu evropských zemí, které tuto formu pro stavbu dálnic zatím nevyužila.

V současné době se vláda České republiky snaží rychle spolupráci soukromého a veřejného subjektu nastartovat a to hlavně proto, že Evropská unie výrazně sníží dotace na výstavbu dálnic a železnic. (Váchal, 2019)

PPP projekty založené na tzv. platbě za dostupnost jsou nástrojem, který pro zajištění státní dopravní infrastruktury doporučují i platné resortní koncepce, a to Dopravní politika pro roky 2021 – 2027 nebo Dopravní sektorové strategie. (Hořelica, 2022)

V Evropě je formou PPP realizováno mnoho významných projektů. Z analýzy 1500 projektů s investiční hodnotou 300 miliard Eur, které se za posledních 15 let v rámci Evropy uskutečnily vychází, že soukromý sektor dokáže být dlouhodobě odpovědnější investor, než stát. Velké infrastrukturní projekty byly zajištěny efektivněji a včas díky zkušenostem, které do projektů přináší právě soukromý sektor. To by mělo být pro Českou republiku velkou inspirací. (Od sci-fi k realitě, 2018)

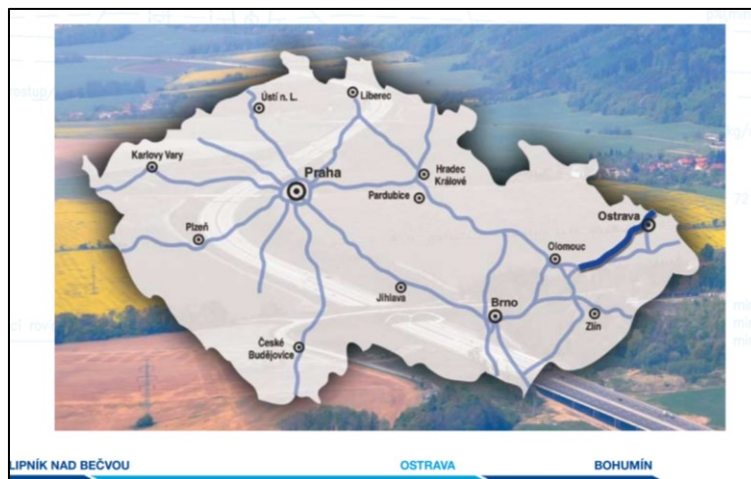
Dobrou zkušenost s modelem PPP má i sousední Německo, kde německá vláda v současnosti realizuje 11 velkých dálničních projektů formou partnerství, z toho šest projektů je hotových a byly zprovozněny včas a nepřekročily původní rozpočet. Německo u svých PPP projektů pozitivně hodnotí, že soukromý sektor dokáže sám sebe lépe řídit, bankovní financování figuruje jako další úroveň kontroly a také, že náklady spojené s PPP (náklady financování a zisk koncesionáře) jsou stále nižší než při tradičním zadávání. Efektivnost i včasnost také dokládá studie australské univerzity Melbourne, která porovnávala výsledky 67 projektů v Austrálii. Studie doložila, že výsledky projektů realizované tradiční metodou vycházely o 18% draž. (Od sci-fi k realitě, 2018)

Je podstatné si uvědomit, že kapacity ve veřejných rozpočtech jsou nedostatečné, dotační zdroje z EU budou snižovány a je třeba hledat nové zdroje a způsoby financování, aby investice do veřejné infrastruktury nebyly zpomalovány, což by mělo negativní vliv na celkovou prosperitu země.

V následujícím textu jsou popsány projekty, kde se vláda České republiky snažila nebo pokouší využít model PPP.

4.2.1 D47

Dálnice D47 doplnila chybějící dálniční připojení Ostravy na stávající dálniční síť České republiky. Připojením ostravsko-karvinské aglomerace se předpokládal vstup významných investorů do regionu, oživení ekonomického rozvoje a tím snížení míry nezaměstnanosti po dokončení dálnice. Dalšími užitky dálnice jsou lepší propojení severu a jihu Evropy, pomáhá k odlehčení dopravy na místních komunikacích a také se oblast Ostravska se pevněji integruje mezi ostatní regiony České republiky. (Projekt D47, 2013)



Obrázek 7 Trasa dálnice D47 (Projekt D47, 2013)

V červnu roku 2002 byla uzavřena Realizační dohoda mezi soukromým sektorem a státem. Jednalo se o první PPP projekt v České republice na výstavbu dálnice. Zakázku zadala vláda Miloše Zemana bez výběrového řízení izraelské společnosti Housing & Construction. Koncesionář se zavázal dálnici postavit a udržovat po dobu 30 let. Zakázka měl stát 125 miliard korun. Stavba měla být dokončena v roce 2009. (Švec, 2018)

V roce 2003 nová vláda Vladimíra Špidly rozhodla o vypovězení zakázky z důvodu pochybností o předražení a nevýhodnosti kontraktu. Zakázka byla také spojena s podezřením z korupce. Dálnice se nakonec postavila z veřejných zdrojů. O vybudování D47 se postaralo Ředitelství silnic a dálnic. Úsek stál 60 miliard korun. Česká republika musela odškodnit izraelský holding Housing & Construction ve výši 600 milionů korun. (První stavba české dálnice za soukromé peníze se oddaluje, 2017)

4.2.2 D3



Obrázek 8 D3, úsek Tábor - Veselí nad Lužnicí (Dálnice D3, 2022)

Tah D3 propojí Prahu a oblast jižních Čech a napojí Táborsko a Českobudějovicko na republikovou dálniční síť. Na jižním konci naváže na silniční síť Rakouska. (Dálnice D3, 2022)

Úsek dálnice D3 Tábor - Veselí nad Lužnicí měl být původně zajišťován metodou PPP. Ministr dopravy Martin Kupka avšak považuje dostavbu dálnice formou partnerství za rizikové, a to z důvodu častého odvolání a žalobám odpůrců. O vybudování úseku formou PPP se jednalo již v roce 2019. Odpůrcům vadí, že dálnice povede turisticky atraktivním Posázavím. Ministerstvo dopravy a Ředitelství silnic a dálnic projekt dlouhodobě obhajují, hlavně proto, že tato trasa byla opakovaně vyhodnocena jako ekonomicky smysluplná a nejvhodnější. (Geba, 2023)

Kvůli zpoždění při výběru koncesionáře a neúnosné dopravní situaci na silnici I/3 bylo nakonec doporučeno zvýšit kapacitu silnice I/3 a vybudovat obchvaty měst a to ze státního rozpočtu. (Dálnice D3, 2022)

4.2.3 D4



Obrázek 9 Dálnice D4 (Hořelica, 2022)

V současné době je v ČR realizován pilotní projekt PPP na dálnici D4, který spočívá v realizaci nových 32 km a obnově a dovybavení 16 km existujících 4pruhových úseků mezi Příbramí a Pískem. Projekt Dálnice D4 je důležitým milníkem v metodě PPP. V ČR na bázi PPP dosud žádný projekt nebyl dokončen. (Hořelica, 2022)

V roce 2021 Ministerstvo dopravy se Státním fondem dopravní infrastruktury a koncesionářem projektu společností VINCI Concessions a Meridian dospěli k tzv. finančnímu uzavření pro financování dostavby dálnice D4. To znamená, že byla ukončena

přípravná fáze projektu a mohly být zahájeny stavební práce. Od finančního uzavření (uzavřeno dne 29.4.2021) počala koncesionáři běžet lhůta 44 měsíců (tj. 3 roky a 8 měsíců), ve které musí dálnici postavit a uvést do provozu. Koncesionář se zavazuje ke stavbě nových 32 kilometrů dálnice a k provozování a údržbě si přibírá dalších 16 kilometrů dálnice D4 a silnice I/20, které obnoví a dovybaví před uvedením do provozu nových úseků. Silnice bude vybavena nejmodernějšími technologiemi, které mimo jiné zaručí vysokou úroveň bezpečnosti a komfortu pro motoristy a zlepší dopravní podmínky a plynulost dopravy, čímž se sníží dopravní zácpy a znečištění ovzduší. Smluvní termín zprovoznění vychází na prosinec 2024. Koncesionář na sebe dále přebírá zodpovědnost za veškerý rozsah prací, včetně potřebných změn vydaných povolení a zajištění archeologických průzkumů, které předchází samotné výstavbě dálnice. (Hořelica, 2022)



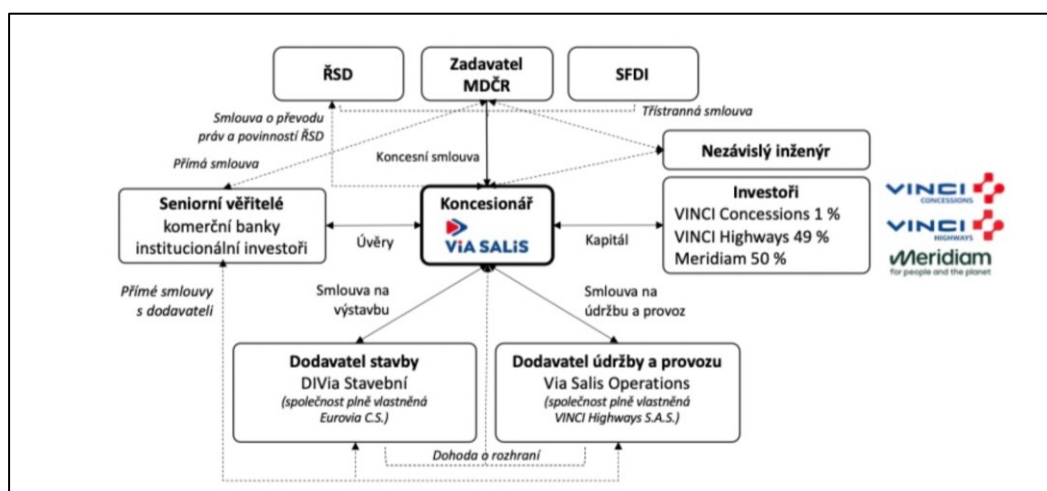
Obrázek 10 Dálnice D4 mezi Příbramí a Pískem (Janeba, 2021)

Následující tabulka shrnuje základní informace k PPP projektu dostavby dálnice D4.

Tabulka 3 Popisek tabulky (Janeba, 2021)

Shrnutí základních údajů PPP projektu	
Zadavatel	Ministerstvo dopravy
Sektor	Doprava - Dálnice
Úsek	Příbram - Písek, 32 km novostavba + 16 km stávající = 48 km celkem
Popis	PPP projekt dálnice D4 spočívá ve vyprojektování, výstavbě, financování, provozu a údržbě 4 - pruhové dálnice (DBFOM Design, Build, Finance, Operate, Maintain)
Koncesionář	VIA SALIS, s.r.o.

Investoři	VINCI Concessions, VINCI Highways, Meridiam
Financování	Seniorní bankovní úvěry a vlastní kapitál. Nejvýznamnější seniorním věřitelem je ČSOB s podílem na financování ve výši přes 5 mld. Kč
EUROSAT	Projekt bude mimobilanční - 85% závazku mimo bilanci státního dluhu.
Platební mechanismu	Platby za dostupnost. Kombinace plateb v Kč a EUR, cca 1/3 plateb bude meziročně indexovaná o inflaci.
Délka smlouvy	3,75 roku výstavba + 24,25 let provozu
Celková hodnota NPV	17,8 mld. Kč
Investiční hodnota	11,4 mld. Kč
Aktuální stav	Od 4/2021 probíhá fáze realizace, předpokládané zprovoznění k 1/2025



Obrázek 11 Schéma vazeb PPP projektu dostavby dálnice D4 (Janeba, 2021)

Ministerstvo dopravy se rozhodlo v případě stavby D4 projekt dovést až do úrovně, kdy bylo vyřízeno stavební povolení a byly vypořádány všechny majetkové záležitosti. Koncesionář tak mohl začít hned stavět. V předchozích případech si firmy měly veškerá povolení vyřizovat samy a to byl hlavní důvod proč se PPP projekt v České republice nikdy nepovedl. Průměrná doba na vyřízení stavebního povolení je v České republice více než pět let. Firmy na straně soukromého sektoru promítaly toto riziko do nabízené ceny, prodražovaly projekt a ten přestával být pro stát výhodný. (Váchal, 2019)

Úsek dálnice D4 je první reálný test využitelnosti PPP projektů v České republice. Pokud se projekt dostavby D4 podaří zdárně dokončit, bude zajímavým vzorem pro další stavby státní dopravní infrastruktury, ale i pro projekty na regionální i místní úrovni. Projekt získal

jsou znázorněny očekávané finanční toky v případě realizace PPP projektu a v případě tradičního modelu. (Bartošová, 2022)

Tabulka 4 Očekávané finanční toky (Bartošová, 2022)

Model	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2030+
Klasický model v mld. Kč bez DPH	6,5	6,5	6,5	6,5	6,5	0,3	0,3
PPP model v mld. Kč bez DPH	0	0	0	0	0	3,4	3,4

Pro Ministerstvo dopravy je u tohoto PPP projektu klíčové, že financování předmětného úseku ze soukromých zdrojů v letech 2025 – 2029 by umožnilo finanční zdroje veřejných rozpočtů využít na jiné části dopravní infrastruktury. Kdyby se projekt realizoval tradičním modelem, stát by musel v těchto letech vynaložit každoročně 6,5 mld. Kč. (Bartošová, 2022)

Vláda rozhodla o využití PPP modelu při výstavbě dvou úseků D35 ve druhém čtvrtletí 2022. Aktuálně u projektu probíhá výběr poradenského konsorcia. Pokud vše půjde podle uvedeného harmonogramu smlouva mezi Ministerstvem dopravy a koncesionářem by měla být podepsána ve druhém čtvrtletí roku 2025 a výstavba by měla být zahájena ve čtvrtém čtvrtletí roku 2025.

Tabulka 5 Navrhovaný harmonogram projektu (Bartošová, 2022)

Rozhodnutí vlády	Q2/2022
Výběr poradenského konsorcia	Q2/2022 - Q1/2023
Soutěžní dialog	Q2/2023 - Q4/2023
Výzva k podání nabídek	Q4/2023 - Q4/2024
Podání a vyhodnocení nabídek	Q3/2024
Výběr dodavatele	Q1/2025
Schvalovací procesy ve vládě a v PSP	Q2/2025
Uzavření smlouvy	Q2/2025
Finanční uzavření	Q3/2025
Zahájení realizace (přípravné práce)	Q4/2025

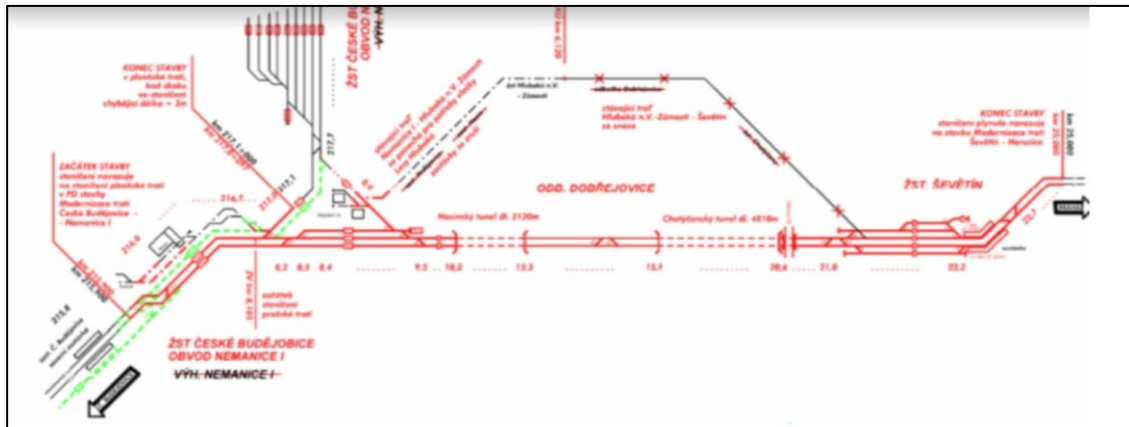
4.2.5 Železnice

Po dobré praxi s PPP modelem u stavby dálnice D4, by Ministerstvo dopravy chtělo využít spolupráci veřejného a soukromého sektoru také na železnici, kde touto formou žádný projekt zatím realizovaný nebyl.

Aktuálně si Ministerstvo dopravy nechává vypracovat studii proveditelnosti, na základě materiálu „Záměr 19/32 prověřit možnost realizace výstavby železniční infrastruktury metodou spolupráce veřejného a soukromého sektoru“, pro dva úseky konvenční železniční sítě, a to úseky Praha-Veleslavín – Praha-Letiště Václava Havla a úseku IV. koridoru Nemanice – Ševětín, kde prověří vhodnost využití PPP modelu. O tom, zda se pro výstavbu železnic využije PPP, vláda rozhodne, až na základě vypracovaných studií proveditelnosti. Realizace pilotního železničního projektu formou spolupráce veřejného a soukromého sektoru, by měla přispět především k získání zkušeností s tímto modelem u železniční infrastruktury tak, aby do budoucna mohlo toto know-how být využito např. i pro realizaci vybraných úseků vysokorychlostních tratí. (Hořelica, 2022)

4.2.5.1 Úsek IV. koridoru Nemanice – Ševětín

K prověření možnosti financování nových tratí soukromým kapitálem byla vybrána stavba Modernizace úseku Nemanice - Ševětín. Správa železnic vypsala výběrové řízení na zpracování studie proveditelnosti, která má zhodnotit vhodnost a výhodnost využití soukromého kapitálu v rámci PPP projektu. Zakázka byla vypsána podlimitní sektorovou veřejnou zakázkou, jejíž hodnota je 6 milionů korun. (Šindelář, 2022)



Obrázek 13 Vizualizace IV. Koridoru Nemanice - Ševětín (Šindelář, 2022)

Projekt umožní napřímení nevhodného vedení trasy železničního koridoru u Českých Budějovic v úseku Nemanice - Ševětín. Délka úseku odpovídá 17 km. Do projektu je zahrnuta také náhrada technických objektů železniční stanice Veselí nad Lužnicí. Součástí plánů je i výstavba dvou dlouhých tunelů: Chotýčanského o délce 4775 metrů a Hosínského o délce 3120 metrů. Náklady na projekt dosahují podle odhadů na 25 miliard korun. (Šindelář, 2022)



Obrázek 14 Úsek Nemanice - Ševětín (Hrbáček, 2022)

Dle předběžné dokumentace by realizace měla být zahájena v červnu 2023 a měla by trvat do března 2031. V případě tohoto projektu by železniční trať měla zůstat v majetku Správy železnic a stát by měl náklady na projekt hradit z rozpočtu SFDI. Současně se projednává možnost zapojení do financování Národní rozvojovou banku. (Hrbáček, 2022)

Modernizace a výstavba této trati se skládá ze dvou úseků, a to úsek A, který spadá na území Českých Budějovic a úsek B, který patří Nemanicím. U obou úseků má Správa železnic již vyřízené územní rozhodnutí, což umožní případnému konsorciu ihned započat výstavbu a nic nebude bránit rychlé realizaci projektu. (Šindelář, 2022)

Pokud studie proveditelnosti u tohoto projektu prokáže vhodnost využití PPP, bude následovat zakázka na poradce, jehož úkolem bude připravit zadávací dokumentaci pro výběrové řízení. Následně může ministerstvo dopravy žádat vládu o souhlas s vypsáním soutěže na konsorcium, které by případně projekt realizovalo. (Hrbáček, 2022)

4.2.5.2 Úsek Praha-Veleslavín – Praha-Letiště Václava Havla

Dalším projektem, na kterém chce Správa železnic testovat financování PPP modelem, je železniční spojení Letiště Václava Havla s centrem Prahy včetně rozšíření jednokolejné trati mezi Prahou a Kladnem na dvoukolejnou elektrifikovanou trať. Důraz bude kladen na nové konstrukce železničních tratí, mostní konstrukce, železniční stanice, bezbariérové nástupiště a komunikační a bezpečnostní zařízení. Předpokládá se, že plánovaná stavba zajistí frekvenci vlaků z Prahy do Kladna i na letiště ve špičce co 10 minut, a že po zhotovení železničního spojení centra Prahy s letištěm, bude cestovní doba mezi nimi trvat 30 minut. (Bartošová, 2022)



Obrázek 15 Vizualizace stanice rychlodráhy na pražské letišti - Dlouhá Míle (Bartošová, 2022)

První úsek mezi letištěm a Nádražím Veleslavín by měl být hotov do konce roku 2027, celá stavba pak do září roku 2029. Odhadované náklady na projekt dosahují na 16 miliard korun. (Bartošová, 2022)



Obrázek 16 Vizualizace železniční stanice na Letišti V. Havla (Bartošová, 2022)

Aktuálně u tohoto projektu, obdobně jako u projektu Modernizace Nemaše, je vypsána veřejná zakázka na vypracování studie proveditelnosti, která prověří vhodnost financování projektu formou partnerství veřejného a soukromého sektoru. Zároveň je tato stavba pilotní projekt spolupráce Správy železnic a Českomoravské rozvojové a záruční banky, které spolu podepsaly memorandum o spolupráci při identifikaci a přípravě projektů v oblasti železniční infrastruktury. Hlavním úkolem Správy železnic je identifikovat vhodné projekty, které by mohly být financovány jinak než z veřejných zdrojů a ČMZR má vyhodnotit jaké formy financování jsou pro identifikované projekty vhodné a současně navrhne optimální způsob financování. (Správa železnic a ČMZR budou spolupracovat na propojení letiště s centrem Prahy, 2021)

4.2.6 Vysokorychlostní tratě v České republice

Vysokorychlostní železnice (Rychlá spojení RS) představují železniční tratě pro rychlost nad 250 km/h. Cílem je zajistit rychlou železniční dopravu pro 75% obyvatel ČR a dostupnost krajských měst z Prahy má být maximálně dvě hodiny. Plánem Ministerstva dopravy je infrastrukturní systém rychlé železnice, který má zahrnovat vysokorychlostní tratě, tratě vysokorychlostní modernizované a modernizované konvenční tratě vyšších parametrů včetně vozidlového parku. Vysokorychlostní tratě jsou jednou z vládních priorit, kdy v roce 2022 bylo vyčleněno 540 milionů korun na přípravné a projektové práce. Realizaci příprav má na starosti Správa železnic ve spolupráci s Ministerstvem dopravy. (Co je vysokorychlostní železnice, 2023)

V roce 2022 začala Správa železnic zpracovávat 2 studie, kdy první studie se zaměřuje na přípravu staveb, realizaci nových tratí, údržbu a obnovu železnic, kde se také zaměřuje na optimální rozložení nákladů do jednotlivých let. Druhou studii zpracovává Správa železnic

ve spolupráci s Ministerstvem dopravy, Státním fondem dopravní infrastruktury a Národní rozvojovou bankou, kde vypracovává možné varianty modelů financování výstavby železniční vysokorychlostní sítě v České republice. (Co je vysokorychlostní železnice, 2023)

Od roku 2019 spolupracuje Správa železnic v oblasti Rychlých spojení s francouzskými státními drahami SNCF, které jsou nejzkušenější provozovatelé vysokorychlostních železnic v Evropě. Správa železnic a SNCF mají podepsanou licenční dohodu o přímém přístupu Správy železnic k vnitřním předpisům SNCF. Francie je evropským lídrem v oblasti rychlých spojení a její technologie jsou přejímány dalšími evropskými státy. Česká republika se může inspirovat i financováním prostřednictvím PPP modelu, jelikož Francie zafinancovala soukromým kapitálem 872 km vysokorychlostních tratí, to představuje 13% všech rychlých spojení. (Bošnakov, 2023)

Vzhledem ke klesající výše prostředků z evropských fondů, může být PPP model alternativou, která zajistí zafinancování a zároveň i dřívější realizaci VRT v České republice. (Bošnakov, 2023)

4.2.7 Projekt výstavby dostupného nájemního bydlení



Obrázek 17 Vizualizace výstavby nájemních bytů (Dostálová, 2021)

Ministerstvo pro místní rozvoj aktuálně připravuje projekt výstavby dostupného nájemního bydlení v partnerství se soukromým sektorem. Jedná se o modelový projekt, kde si stát vyzkouší spolupráci veřejného a soukromého sektoru v oblasti sociálního bydlení. PPP model v segmentu dostupného bydlení se v zahraničí běžně používá. Dobrým příkladem pro

ČR může být Irsko nebo Velká Británie. Stát chce v tomto projektu vybudovat až 1380 bytů pro definované cílové skupiny v hodnotě 3 mld. Kč. (Dostálová, 2021)

Jelikož má Česká republika v současné době nedostatečné kapacity dostupného bydlení, pomocí tohoto PPP projektu si začne vytvářet zásobárnu bytů pro potřebné, např. matky samoživitelky nebo seniory i služební byty pro profese nezbytné pro chod státu jako učitelé nebo sestřičky. (Vrlák, 2021)

Stát vynakládá na příspěvek na bydlení až 8,5 mld. ročně a to za nevyhovující bydlení. U tohoto projektu bude stát definovat standart bydlení, cílové skupiny a výši nájemného. Bude kontrolovat požadovaný standart poskytovaný soukromým sektorem. Stát bude koncesionáři hradit poplatek za dostupnost, který bude zahrnovat náklady výstavby i provozu. V modelovém příkladu se počítá, že stát bude hradit po dobu 27 let 93 tisíc za rok za každý byt, což by mělo být levnější než zmíněná částka vynakládaná na příspěvek na bydlení. (Vrlák, 2021)

Na projektu bude s Ministerstvem pro místní rozvoj spolupracovat Národní rozvojový fond, jehož cílem je podpora smysluplných PPP projektů veřejného sektoru. Zadavatelem projektu bude Státní fond na podporu investic. Koncesní smlouva mezi zadavatelem a koncesionářem bude nastavena tak, že konsorcium zajistí projektovou a stavební činnost i provozování bytových jednotek a stát mu za to bude platit poplatek za dostupnost. Konsorcium bude také projekt financovat. Byty budou po celou dobu trvání koncesní smlouvy v majetku státu. (Dostálová, 2021)

Ekonomické parametry modelového projektu:

- projekt plánuje přibližně 380 bytů v hodnotě 3 mld. Kč
- cena výstavby 1 m² = 45 tis. Kč
- vlastníkem objektu je celou dobu stát
- dochází z rozdělení rizik mezi privátním subjektem a veřejným subjektem
- předpokládané nájemné 164 Kč na m² (2+kk o 50 m² – 8 200 Kč nájem)
- dnes by stát nemusel na výstavbu vyčlenit žádné prostředky (s výjimkou přípravy – tu lze ale z velké části platit pomocí technické podpory z Evropy).
- až v okamžiku, kdy by byly byty hotové a byly k dispozici pro bydlení, stát by platil tzv. poplatky za dostupnost ve výši cca 272 mil. Kč ročně po dobu 27 let, ale zpět by se mi

vracel příjem ve výši cca 140 mil. Kč (130 mil. Kč je příjem z nájemného a 10 mil. Kč z daní od provozovatelů bytů).

- celkový čistý náklad státu za to, že bude vlastnit a pronajímat 1 380 bytů je odhadován na cca 130 mil. Kč – to odpovídá roční platbě za jeden byt 93 tis. Kč. (Dostálová, 2021)

4.3 PPP projekty na úrovni obcí, měst a krajů

Zatímco velké infrastrukturální projekty připadají na centrální vládu, investice do infrastruktury jsou významné i na úrovni municipalit a krajů, kteří jsou také poskytovatelé veřejných služeb.

Z důvodu snížení míry evropského spolufinancování je nutné, aby se municipality i kraje, obdobně jako stát, zaměřili vedle vlastního rozpočtu také na další zdroje financování. Je zapotřebí, aby při zajišťování veřejných potřeb bylo prověřeno, zda daný projekt je možné realizovat z privátních zdrojů modelem PPP. (PPP projekty se musejí stát součástí české investiční reality, 2019)

K projektům, které jsou vhodné pro územní samosprávné celky se řadí parkovací domy, dostupné bydlení, vodohospodářské projekty, teplárenství, pouliční osvětlení, domovy pro seniory, nemocnice a polikliniky, výstavba, rekonstrukce a údržba krajských silnic a sítě mostů, zajištění flotily vlakových souprav. (Janeba, 2021)

Prioritními tématy v investičních potřebách u měst a obcí v České republice mimo dopravní infrastrukturu jsou hlavně zdravotní péče, vzdělání, kultura, sociální služby, péče o seniory a péče o životní prostředí. (PPP projekty se musejí stát součástí české investiční reality, 2019)

V následujícím textu jsou uvedeny konkrétní příklady PPP projektů na municipální a krajské úrovni. Vzhledem k několika desítkám zdárně ukončeným PPP projektům lze říci, že partnerství veřejných a soukromých subjektů v rámci územních a samosprávných celků má větší úspěch než je tomu u celonárodních projektů. Nejvíce projektů na regionální úrovni vzniká ve vodohospodářství.

4.3.1 Tachov sportovní areál

Město Tachov využilo partnerství veřejného a soukromého sektoru pro vybudování víceúčelového sportovního areálu. Koncesní smlouva zahrnuje provoz a údržbu hřiště a

jejím cílem bylo vybudovat moderní víceúčelový sportovní areál. Soukromý partner se zavázal provozovat a spravovat na své náklady celý areál po dobu patnácti let. Město Tachov umožnilo soukromému partnerovi vybírat poplatky od uživatelů a provozovat doplňkové komerční služby (např. občerstvení). Sportoviště v Tachově se řadí mezi první PPP projekty v České republice. (Kubištová, 2023)

4.3.2 Vodohospodářský PPP Turnov

Dalším úspěšným regionálním PPP projektem byla koncesní smlouva na provozování vodohospodářského majetku v regionu Turnovska a Semilsku. Smluvní strany byly Vodohospodářské sdružení Turnov jako zadavatel a Severočeské vodovody a kanalizace a.s., které je součástí skupiny Veolia Voda Česká republika jako provozovatel. Smlouva je uzavřena na dobu deseti let. Projekt byl zajištěn kombinací provozovatele a dotace, kterou poskytl Státní fond životního prostředí. Státní fond životního prostředí také dohlížel na přípravu a průběh koncesního řízení. (PPP projekt pro dodávky vody na Turnovsku A Semilsku úspěšně spuštěn)

4.3.3 Parkovací dům Rychtářka Plzeň



Obrázek 18 Parkovací dům Rychtářka (ARI)

Parkovací dům s komerčními prostory Rychtářka v Plzni je prvním dokončeným PPP projektem v České republice. Zadavatel bylo statutární město Plzeň. Koncesionářem a zároveň investorem projektu je Hermosa Parking Plzeň a.s. Úkolem koncesionáře byla výstavba, financování a údržba nového parkovacího domu s kapacitou 447 parkovacích míst a 1 600 m² komerčních ploch. Územní rozhodnutí a stavební povolení byly zajištěny zadavatelem s možností následné modifikace stavebního povolení koncesionářem, pozemky i budova jsou ve vlastnictví zadavatele. Provoz parkovacího domu byl zahájen roce 2011 a doba smlouvy je uzavřena na 20 let, kdy první rok měl koncesionář na výstavbu. Investiční

hodnota projektu je 200 mil. Kč. Platební mechanismus je postaven na platbách za dostupnost a příjmech z komerčních prostor. (Parkovací dům Rychtářka, Plzeň, 2023)

4.3.4 Depo městské hromadné dopravy Plzeň

Zadavatelem v tomto případě byly Plzeňské městské dopravní podniky, a.s. Předmětem projektu bylo vybudování nového areálu dopravní základny pro trolejbusy a autobusy a zajištění služeb odstavu, údržby a oprav vozového parku. Výběrové řízení na dodavatele vyhrálo Sdružení MHD SERVIS PLZEŇ. Financování projektu byla kombinací vlastního jmění, podřízené půjčky, dlouhodobého bankovního úvěru a dotace EU ze Strukturálních fondů. Financující bankou je ČSOB. Platebním mechanismem jsou platby za dostupnost (upravovanou o inflaci) a platby zahrnující zálohu na odkup infrastruktury (neindexovaná část). Doba trvání smlouvy je 29 let a termín zahájení provozu byl duben 2015. Celkově financované projektové náklady včetně počátečního pracovního kapitálu, finančních nákladů v době výstavby a rezervních účtů byly cca. 1 985 mld. Kč. Dodavatel zajistil pozemky, územní rozhodnutí i stavební povolení pro novou dopravní základnu a po dobu trvání smlouvy vlastní pozemky a novou dopravní základnu. Po ukončení smlouvy budou aktiva převedena na zadavatele Plzeňské městské dopravní podniky a.s. (Janeba, 2021)

4.3.5 Domovy pro seniory

Z aktuálních studií vyplývá, že systém sociálních služeb v české republice není připraven na zvýšenou poptávku veřejnosti, která se očekává v důsledku stárnutí populace. Dle studií se počet osob vyžadující pobytovou péči znásobí během několika málo let a česká republika nebude schopná nárůst potřebných kapacit pokrýt. (PPP projekty se musejí stát součástí české investiční reality, 2019)

Czechinvest provedl průzkum mezi starosty měst a jeho cílem bylo zjistit jaký vliv na města mají škrty ve veřejných rozpočtech. Průzkum zjistil, že až 80ti % městům se škrty dotknou jejich plánovaných veřejných projektů. Přitom z toho asi třetina projektů se týká sociálních služeb. Průzkum také zjistil, že 85 % měst by chtělo využít k financování PPP model, ale uvítali by větší metodickou podporu. Města uváděla, že hlavní překážkou k využití formy PPP je chybějící poradenství ze strany státu a to především poradenství s přípravou projektů v rané fázi. (PPP v praxi: PPP a domovy pro seniory, 2023)

Národní investiční plán vytipovává přibližně 200 projektů z oblasti sociálních služeb typově vhodných pro PPP. Investiční hodnota těchto projektů je 25 miliard korun. Podle

rovnoměrného rozvržení těchto vytipovaných projektů lze soudit, že s neoptimální situací v sociálních službách se potýká celá Česká republika. (PPP v praxi: PPP a domovy pro seniory, 2023)

Domovy pro seniory je oblast, kde je velmi vhodné PPP model využít a je zde potenciál jak nadcházející problémy v podobě nedostatečných kapacit řešit. Soukromé firmy mohou z vlastních zdrojů vybudovat či zrekonstruovat objekty, které mohou sloužit jako domovy pro seniory, stejně tak mohou převzít roli provozovatele těchto zařízení. V ČR byly úspěšně zřízeny PPP modelem již několik objektů tohoto typu. (PPP projekty se musejí stát součástí české investiční reality, 2019)

Zadavatel	Počet lůžek a služba	Typ spolupráce	Stav projektu
Statutární město Brno	250 DZR	Komplexní koncese DBFO 4 roky příprav + 30 let provozu	Probíhá tendr na koncesionáře
MČ Praha 13	110 DS/DZR	Provozní koncese na 10 + 5 let	V provozu od 2019
Hostinné	56 DS	Komplexní koncese DBFO 3 roky příprav + 30 let provozu	Koncesionář zahajuje výstavbu
Kraj Vysočina (Humpolec)	203 DS/DZR	Komplexní koncese DBFO 4 roky příprav + 25 let provozu	Provoz bude zahájen v 12/2021
Vysoké Mýto	75 DS, 25 DZR, 6 OS	Provozní koncese na 10 let	Koncese do 2021
Litoměřice	108 DS, stacionář	Provozní koncese na 20 let	Koncese již za polovinou

Obrázek 19 Přehled PPP projektů v sociální pobytové péči pro seniory (PPP v praxi: PPP a domovy pro seniory, 2023)

4.3.5.1 Domov pro seniory Humpolec



Obrázek 20 Domov pro seniory, Humpolec (Janeba, 2021)

Domov pro seniory v Humpolci je PPP projekt v oblasti sociální péče v České republice, který aktuálně ukončil stavební část a začal s provozem. Zadavatelem projektu Domov pro seniory v Humpolci byl kraj Vysočina. Koncesionář a zároveň investor Residence Humpolec, s.r.o. (skupina SeneCura) se zavázal k vyprojektování a vybudování nového

objektu na pozemku, kde se nachází dva nevyhovující domovy pro seniory v Humpolci. Dále se také zavázal převzít provoz a klienty z těchto původních objektů. Původní objekt bude zdemolován a lokalita revitalizována. Nově vybudovaný domov pro seniory má kapacitu 203 lůžek. Smlouva je uzavřena na dobu 25 let od otevření. Koncesionář bude získávat předem vysoutěžené služebné (formou poplatku za dostupnost) a nárokové platby od klientů (poplatek za stravu a ubytování, příspěvky na péči). Zadavateli hradí pachtovné za použití objektu a pozemků. Pozemky i zařízení jsou po celou dobu koncese ve vlastnictví zadavatele. Zařízení je zařazeno do komunitního plánu Kraje Vysočina a bude získávat provozní dotace, jejich výše bude proporčně snižovat služebné, které platí zadavatel koncesionáři. Investiční hodnota projektu činí 208 mil. Kč. Pozemky i zařízení jsou ve vlastnictví zadavatele, územní rozhodnutí a stavební povolení si zajistil koncesionář. (Janeba, 2021)

4.3.5.2 Domov pro seniory Praha 13



Obrázek 21 Domov pro seniory Praha 13 (Janeba, 2021)

Zadavatelem projektu Domova pro seniory v Praze 13 byla Městská část Praha 13. Jedná se o projekt, kdy se koncesionář zavázal pouze k dlouhodobému provozování a údržbě zařízení. Koncesionářem a současně investorem je Domov třetího věku s.r.o. Domov má kapacitu 110 lůžek. Koncesionář platí zadavateli pachtovné za možnost využití objektu a provoz zařízení je na komerčním principu. Zadavatel má právo do zařízení umístit libovolný počet klientů, za které doplácí rozdíl vysoutěžené ceny za lůžko a skutečných výnosů na klienta. Veškeré příjmy koncesionáře z provozu zařízení mu zůstávají. Koncese je uzavřena na 15 let. Zařízení zatím nezískává žádné dotace. Pozemky i budova jsou ve vlastnictví Městské části Praha 13. Provoz domova pro seniory byl zahájen v dubnu 2019. (Janeba, 2021)

Jako další příklady úspěšně realizovaných PPP projektů na úrovni územně samosprávných celků lze uvést Výstavba horkovodu v Bohumíně z roku 2011, Rekonstrukce zimního

stadionu v Říčanech z roku 2016, Ozdravné centrum Ještěrka v Ostravě, Provozování autobusových a trolejbusových zastávek v Ústí nad Labem, Zajištění školního a veřejného stravování v Říčanech, Zajištění komunálních služeb v Mníšku pod Brdy, Zajištění monitoringu kvality ovzduší, Teplárenská koncese v obci Velká Hleďsebe nebo Revitalizace areálu pohraničnicků na fotovoltaickou elektrárnu v zadním Chodově a mnohé další. (Nosek, 2020)

4.4 Shrnutí analýzy současného stavu PPP projektů v České republice

Z analýzy vyplývá, že situace kolem partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice zatím není optimální. Česká republika se řadí k posledním zemím Evropské unie, které stále nevyužily PPP model k rozvoji veřejné infrastruktury. Z pohledu celonárodních projektů se ČR pokoušela nastartovat partnerství Pilotním programem, kde se vláda pokoušela o vytvoření modelových projektů, které mohly být vzorem pro nové projekty. Pilotní program ovšem nepřinesl očekávané výsledky a nepomohl k dalšímu rozvoji. Dalším nevydařeným pokusem o PPP projekt se stala dostavba D47, kdy byl projekt ukončen nastupující vládou pro podezření z korupce a z důvodu nevýhodnosti. V nynější době se stát snaží vytvořit dobrou praxi PPP projektů při dostavbě dálnice D4. Aktuálně běží koncesionáři lhůta, kdy musí dálnici postavit a uvést do provozu.

Důvod, proč česká vláda o PPP diskutuje již dlouhou dobu, ale nedokázala partnerství uvést do praxe je nestabilita politického prostředí, kdy nastupující vláda nemá motivaci podporovat rozhodnutí odstupující vlády, jelikož PPP je dlouhodobá záležitost, která trvá déle než jedno volební období. Dalším důvodem může být složitá byrokracie spojená s vyřizováním potřebných povolení k výstavbě, která prodlužuje přípravnou fázi a projekt tím prodražuje.

Nyní se vláda potýká s nedostatečnými kapacitami ve veřejných rozpočtech, zároveň dochází ke snižování dotačních zdrojů z Evropské unie. Aby dokázala dostatečně rychle rozvíjet veřejnou infrastrukturu musí se přizpůsobit a hledat nové zdroje financování. Zapojením soukromého kapitálu do veřejných projektů v podobě partnerství veřejného a soukromého sektoru může být jedním z řešení.

Pokud se D4 podaří zdárně dokončit přinese to pozitivní vliv pro budoucí vývoj partnerství u nás. Již teď na základě dobře se vyvíjející stavby D4 se vláda pustila do projektu stavby úseku dálnice D35 formou PPP a momentálně probíhá výběr poradenského konsorcia. Obdobně postupuje i u železnic, kde se rozhodla nechat vypracovat studii proveditelnosti u

modernizace trasy Nemanice - Ševětín a trasy, která bude spojovat centrum Prahy s letištěm Václava Havla.

Partnerství územně samosprávných celků je na tom v ČR mnohem dále než celonárodní projekty. Krajům a městům se podařilo již úspěšně dokončit několik desítek projektů ve spolupráci se soukromým sektorem. Příkladem může být například Depo v Plzni nebo nově domov pro seniory v Humpolci.

Vláda by neměla brát PPP jen jako způsob jak řešit nedostatek zdrojů ve veřejných rozpočtech, ale měla by v partnerství vidět přidanou hodnotu v podobě větší efektivity, lepší kontroly nákladů, kdy náklady jsou v tomto případě definované a neměnné, lepšího řízení rizik, kdy riziko vždy nese ta strana, která jej dokáže lépe korigovat, desítky let fungujícího provozuschopného díla. Zároveň při financování modelem PPP nedochází k zadlužování státu. Kladně lze hodnotit spolupráce veřejných institucí s Národním rozvojovým fondem, který má pomoci vytipovávat projekty vhodné k financování formou PPP i přímo s financováním. Jedná se o nový fond, který spadá pod Národní rozvojovou banku a může dopomoci k rozvoji partnerství v ČR.

5 PPP PROJEKT VÝSTAVBY A PROVOZOVÁNÍ DOMOVU PRO SENIORY

Na základě praktických zkušeností s využitím investice a kapitálu soukromého kapitálu při zajištění veřejných služeb a na základě získaných informací z uváděných statistických dat a režimu s ohledem na vývoj počtu neuspokojených žádostí o místo v domovech pro seniory se společnost Energo IPT s.r.o. rozhodla připravit projekt financování a výstavby domova pro seniory v klasickém režimu.

5.1 Představení společnosti (soukromého sektoru)

Název: Energo IPT s.r.o.

Datum založení: 1999

Právní forma: Společnost s ručením omezeným

Sídlo: Sušilova 602/13

Předmět podnikání: Stavebnictví, projektování staveb, výroba a montáž kovových konstrukcí a technologických celků, výroba a montáž plynových a tlakových nádob

Společnost za svou dvacetiletou působnost realizovala spoustu projektů a to jak pro bytovou výstavbu, tak i pro průmyslové odvětví na území České republiky, na Slovensku a také v Německu.

Z realizovaných staveb lze uvést:

- Dodávka a montáž ocelových konstrukcí pro domov pro seniory v Kroměříži
- Výstavba bytových domů a hotelu v Harrachově na Sachrově kopci
- Výstavba bytového domu v Olomouci
- Multifunkční dům v Brně
- Výstavba řadových domů v Říčanech u Prahy
- Výstavba výrobních hal v Prostějově, Litovli, Veselí na Moravě, Třinci, Ústí nad Labem, Klatovech, Púchově, Vrbátkách, Kroměříži

Společnost má zázemí ve výrobním areálu v Měrovicích nad Hanou. Kvalitu provedených projektů zajišťují zkušení zaměstnanci. Dozor nad stavebními projekty zajišťují dva

autorizovaní inženýři v oboru pozemního stavitelství. Roční obrat firmy se pohybuje v rozmezí 200 - 250 milionů Kč.

5.2 Dostupná data rozhodující pro realizaci projektu

Statistiky ukazují, že již v roce 2018 připadalo na 1 místo v domově 37 seniorů a toto číslo se neustále zvětšuje. Odhaduje se, že do roku 2050 se bude muset vybudovat 27 tisíc lůžek pro udržení stávajícího pokrytí v pobytových sociálních službách. (Sedláčková, 2020)

Odhady jsou takové, že aby se dosáhlo alespoň zachování stávajících kapacit v domovech pro seniory bude do roku 2050 potřeba vynaložit 41,4 mld Kč na vybudování nových míst, bude potřeba 28,6 mld. Kč na obnovu stávajících kapacit, 11,7 mld. Kč ročně na provoz a bude třeba navýšení počtu zaměstnanců o 25 000. (Sedláčková, 2020)

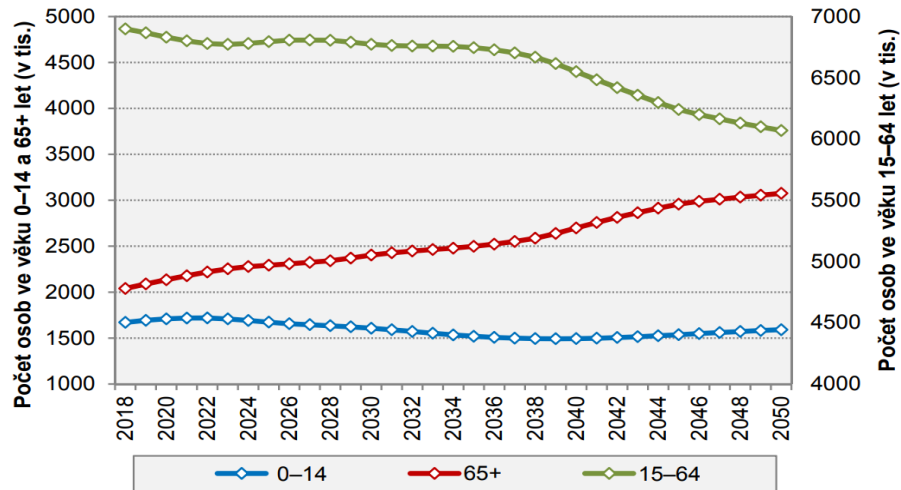
Je třeba zmínit, že státní poskytovatelé (kraje a obce) již nové kapacity nevytváří a, že počet lůžek v domovech pro seniory se navyšuje jen díky soukromým poskytovatelům jako jsou neziskové organizace nebo obchodní společnosti. V České republice již existuje soukromý sektor provozovatelů sociálních služeb, který přímo konkuruje nejčastěji příspěvkovým organizacím veřejných subjektů (krajů, měst a obcí). Data ukazují, že soukromí poskytovatelé sociálních služeb jsou v porovnání s veřejným sektorem provozně i investičně efektivnější. Možná, tedy zbytečně dochází u řady zřizovatelů k vysokým provozním dotacím. (PPP v praxi: PPP a domovy pro seniory, 2023)

Většina domovů pro seniory v České republice fungují jako příspěvkové organizace, které jsou zřizovány městem a jsou financovány z jeho rozpočtu a ze státních dotací. Jedná se o zažitý trend a způsob jak města zajišťují své sociální služby, ale je otázka jestli neexistují cesty jak tento způsob zlepšit a zefektivnit. Domovy pro seniory zřizované tradičně městy jsou neefektivní především v tom, že nejsou motivovány k provozním úsporám. Praxe je taková, že v okamžiku, kdy domov dobře hospodaří se svými prostředky dochází následně ke snížení dotace od státu. (PPP v praxi: PPP a domovy pro seniory, 2023)

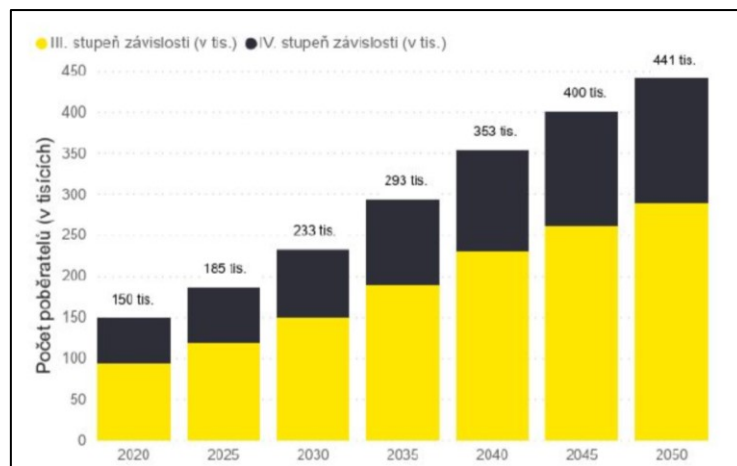
V ČR již funguje řada soukromých poskytovatelů, od kterých se lze inspirovat. K těmto společnostem patří například Charita, Diakonie, SeneCura, Ledax, Alzheimer home, Ambeat Invest. Starostové mohou využít zkušeností těchto společností a aplikovat je na řešení ve svých městech. (PPP v praxi: PPP a domovy pro seniory, 2023)

Následující obrázky ukazují vývoj obyvatelstva do roku 2050, kde lze vidět růstová tendence seniorů, a tedy zvýšení počtu seniorů ze současných 2,1 milionu (20 % z celkového

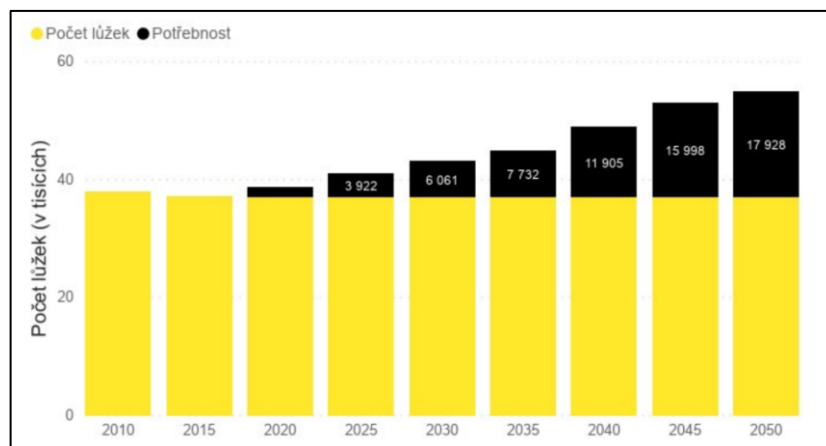
obyvatelstva) na 3,1 milionu (29 %), dále předpokládaný nárůst příjemců na péči III. a IV. stupně závislosti, kde lze očekávat až trojnásobné zvýšení příjemců státního příspěvku na péči, a také jak bude třeba v čase dobudovávat nové kapacity sociálních služeb do roku 2050. (Sedláčková, 2020)



Obrázek 22 Počet osob podle hlavních věkových skupin (ČSÚ, 2019)



Obrázek 23 Očekávaný nárůst v počtu příjemců na péči III. a IV. stupni závislosti do roku 2050 (Sedláčková, 2020)



Obrázek 24 Potřebné dobudování kapacit v domovech pro seniory do roku 2050 pro zachování stávající vybavenosti (Analýza segmentu sociálních služeb s akcentem na pobytové a ambulantní sociální služby pro seniory, 2021)

Z aktuálního stavu i z predikovaného vývoje růstu počtu seniorů na počet obyvatel je zřejmé, že kapacity v zařízeních pro seniory v České republice jsou nedostatečné. V roce 2020 fungovalo 2150 poskytovatelů sociálních služeb pro seniory s kapacitou lůžek 58 657 a bylo evidováno 55 715 neuspokojených žádostí o umístění do zařízení za rok, s tím, že průměrná obsazenost dosahovala na 94 % a čekací lhůta na lůžko trvala až 2 roky. (Analýza segmentu sociálních služeb s akcentem na pobytové a ambulantní sociální služby pro seniory, 2021)

Vzhledem k výši neuspokojených žádostí a předpokládanému růstu počtu seniorů na celkovém stavu obyvatelstva je v České republice obrovský potenciál kapacit pro vybudování nových zařízení pro seniory a také vzhledem k omezeným možnostem veřejných rozpočtů pro podporu rozšíření potřebné sítě domovů, je zde prostor pro využití partnerství veřejného a soukromého sektoru a kapitálu soukromých firem. Navíc soukromí poskytovatelé sociálních služeb jsou oproti veřejným poskytovatelům efektivnější a v posledních letech se především oni zasloužili o růst nových míst a předpokládá se, že soukromý sektor zabezpečí potřebné kapacity i do budoucna. (Analýza segmentu sociálních služeb s akcentem na pobytové a ambulantní sociální služby pro seniory, 2021)

5.3 Výběr místa realizace projektu Výstavba domova pro seniory

Pro realizaci projektu Výstavba domova pro seniory byla vybrána lokalita ve Zlínském kraji, obec Kroměříž.

Samotné město Kroměříž (bez příměstských částí) zabírá 11 % plochy katastru a významná část jeho plochy připadá na městskou zeleň, která společně s historickou i

novodobou zástavbou spoluvytváří účelově a esteticky kvalitní ráz města s vyváženým životním prostředím. (ČSÚ, 2003)



Obrázek 25 Administrativní mapa správního obvodu Kroměříž (ČSÚ, 2003)

Kroměříž je okresním městem i obcí s rozšířenou působností s pověřeným obecním úřadem. Pod Kroměříž jako okresní město spadá 79 obcí a jako obec s rozšířenou působností pod něj spadá 46 obcí. (ČSÚ, 2003)

Stejně jako celá ČR také město Kroměříž začíná pociťovat stárnutí populace. Aktuální průměrný věk obyvatelstva města je 44,3 let a právě stavbou nového Domova pro seniory se snaží připravit na nepříznivou demografickou situaci v blízké budoucnosti. Mezi lety 2010 a 2020 město zaznamenalo zrychlený úbytek obyvatel v produktivním věku (15 - 64 let) a silné navýšení podílu obyvatelstva ve věkové skupině 65+. S podobným trendem lze počítat i v budoucnu. (ČSÚ, 2003)

Město Kroměříž má také zavedenou příspěvkovou organizaci, která poskytuje služby pobytové, terénní, ambulantní pro cílovou skupinu seniorů. Sociální služby města Kroměříže, příspěvková organizace je financována především z rozpočtu města a také čerpají státní dotace. Všechna vybudovaná zařízení pro seniory jsou v působnosti obce. Sociální služby města Kroměříže zajišťují služby v těchto uvedených zařízeních:

- Domov pro seniory u kašny - zřizovatelem je nezisková organizace, kapacita zařízení je 80 lůžek, zařízení poskytuje služby pro klienty 55+, kteří potřebují pomoc z důvodu věku a snížené soběstačnosti

- Domov pro seniory u Moravy - zřizovatelem je město Kroměříž, kapacita zařízení je 112 lůžek, zařízení poskytuje služby pro klienty 60+, kteří potřebují pomoc z důvodu věku a snížené soběstačnosti
- Domov pro seniory Vážany - zřizovatelem je město Kroměříž, kapacita zařízení je 99 lůžek, zařízení poskytuje služby pro klienty 60+, kteří potřebují pomoc z důvodu věku a snížené soběstačnosti.
- Odlehčovací služby pobytové pro seniory
- Odlehčovací služby terénní Chůvičky pro seniory
- Senior tax

Vzhledem k nedostatečné kapacitě zařízení poskytující sociální služby, dlouhé čekací době na umístění v zařízení a také k demografickému vývoji města je v Kroměříži potenciál pro vybudování nového domova pro seniory. Výstavbu nového domova pro seniory v rámci PPP projektu, kdy investorem bude soukromý subjekt, vedení města Kroměříže podporuje.

Aktuálně město Kroměříž žádnou zkušenost s partnerstvím nemá a zatím tento model k financování svých investičních akcí nevyužila. Mimo stavbu nového domova pro seniory plánuje město investice, kde by se PPP dalo využít, v oblasti vodohospodářství s hodnotou až 200 mil. Kč a také plánuje výstavbu víceúčelové sportovní haly v hodnotě 120 mil. Kč. Jako důvod, proč město Kroměříž zatím partnerství veřejného a soukromého sektoru nevyužila uvádí strach z neznámého a dále také postrádá metodickou podporu a ocenila by více poradenství s přípravou PPP projektů i s celým procesem vyřizování.

5.4 Zkušenosti Kraje Vysočina s Domovem pro seniory v Humpolci

V rámci vypracování diplomové práce byl osloven kraj Vysočina, který má čerstvou zkušenost s PPP projektem. Kraj Vysočina pomocí partnerství veřejného a soukromého sektoru otevřel v srpnu 2022 nový domov pro seniory v Humpolci. Jedná se o úspěšný projekt a získané zkušenosti z tohoto projektu mohou pomoci dalším městům.

Kraj Vysočina uvádí, že motivací k využití PPP modelu k financování projektu domova pro seniory byla snaha o rychlejší dodání sociálních služeb a také snaha, aby služby byly poskytovány co nejefektivněji, kvalitně a moderně stejně jako tyto služby poskytují soukromí poskytovatelé. Za hlavní přínos PPP považují možnost výběru, zdravou konkurenci a možnost dosahovat na větší kvalitu poskytovaných služeb. Velkou inspirací pro Kraj Vysočina byly obdobné projekty v Rakousku.

PPP projekt kraji přinesl především zkušenost s touto formou financování. Získané zkušenosti umožní využít partnerství i u dalších vhodných projektů. V PPP projektu došlo k vzájemnému odsouhlasení projektu zhotovitele s poskytovatelem služeb, což zajistilo, že domov maximálně odpovídá potřebám klientů, kteří budou služeb domova využívat. Díky spolupráci se soukromým partnerem byl domov vybudován tak, aby byl ekologičtější a měl nižší energetickou náročnost, což umožní lépe řídit náklady a dosahovat úspor. Tato forma financování umožnila kraji výdaje spojené s tímto projektem rozložit do pravidelných plateb po dobu 25 let a využití volných prostředků na jiné projekty.

Cílem u investice do sociálních služeb je zajistit finanční udržitelnost do budoucna. Kraj Vysočina uvedl své zkušenosti na co se zaměřit, aby investice byla udržitelná a PPP projekt byl zdárně dokončen.

Zadavatel si musí hned z počátku přesně definovat co od projektu očekává a zaměřit se na výstup z projektu. Nejdůležitějším krokem je mít kvalitní zadávací dokumentaci na poradce. Stěžejní je důkladná příprava hned od začátku projektu. Po celou dobu mít přehled o projektu. Spolupracovat se zkušeným provozovatelem obdobných zařízení a inspirovat se jeho know-how. Logicky propojovat dílčí fáze projektu do většího celku. Smluvně ošetřit dlouholeté garance zhotovitele stavebních prací. Na místě je také ošetřit ve smlouvě s koncesionářem postup v případě předčasného ukončení spolupráce. Platební mechanismus nastavit tak, aby byl vázaný na dostupnost a kvalitu služeb. Podle Kraje Vysočina je dobré vyvarovat se u PPP projektů otevřenému řízení a raději jít cestou soutěžního dialogu, který umožňuje v průběhu výběrového řízení jednat s uchazeči a projekt upravovat podle požadavků obou stran. Kraj Vysočina také doporučuje využívat tržních konzultací.

5.5 Popis projektu – výstavba domova pro seniory

Cílem je výstavba moderního domova pro seniory, který klientům zajistí co nejvyšší komfort. Stavba bude realizována, tak aby splnila nejvyšší kritéria nutná pro efektivní a rozpočtově zodpovědný provoz zařízení. Provedení dispozice objektů je řešeno tak, aby vytvářelo příjemné pracovní prostředí pro personál a lékařskou službu. Poloha domova pro seniory je zvolena nedaleko centra města a je zárukou ideální dostupnosti jak pro naše klienty a jejich rodinné příslušníky, tak pro zaměstnance a zdravotníky. Kapacita objektu je navržena na 100 lůžek.

Společnost Energo IPT s.r.o. se dohodla na společném projektu s městem Kroměříž, kdy v projektu na výstavbu Domova pro seniory bude zadavatelem město Kroměříž a předmětem

koncese bude vybudování sociálního zařízení včetně zajištění poskytování sociálních služeb (včetně financování) do vlastnictví zadavatele a následný provoz 30 let, součástí plnění bude i projektová příprava a inženýring. Smlouva obsahuje dohodu, že zadavatel nebude hradit žádné platby před zahájením provozu.

Bude zvolen model DBFO, kdy dodavatel bude mít na starosti návrh projektu, realizaci, správu, údržbu a financování. Koncesionář bude inkasovat příjmy za poskytování sociálních služeb, které se budou skládat z přímých plateb od uživatelů zařízení, nárokových příspěvků na péči a z plateb od zdravotních pojišťoven a dále bude inkasovat platby služebného od zadavatele na obsazená lůžka, přičemž dodavatel a zadavatel se dohodli na bezplatném pronájmu objektu.

Smlouva mezi společností a městem bude upřesňovat kvalitu a podmínky výstavby. Smluvní strany se ve smlouvě dohodli, že zadavatel si udrží kontrolu nad provozem objektu a zároveň si vyhradí právo kontroly kvality poskytovaných služeb.

Dům pro seniory bude navržený jako čtyř podlažní budova, kde se bude nacházet 60 bytů s kapacitou 100 lůžek a společné prostory. Pokoje o velikosti 38 m² budou určeny pro dvě osoby, pokoje o velikosti 26 m² budou určeny pro jednu osobu. Všechny prostory budou navrženy jako bezbariérové. Okolo budovy se bude nacházet přilehlé parkoviště, zahrada s posezením pod pergolou a venkovní terasa.

V 1 NP je navrženo 8 bytů s užitnou plochou 38 m² a 4 byty s užitnou plochou 26 m². V 1 NP se budou nacházet společné prostory – kuchyň s jídelnou, společenská místnost s televizí pro posezení u kávy, prostor pro ambulanci a služby.

V 2 a 3 NP budou vybudovány bytové jednotky - na každém nadzemním podlaží bude 16 bytových jednotek s užitnou plochou 38 m² a 8 bytových jednotek s užitnou plochou 26 m². Součástí bytů bude bezbariérová koupelna se sprchou a WC o ploše 5,5 m, kuchyňská linka cca 2,4 m s varnou deskou, lednička, vestavěná skříň v předsíni.

V 1PP budou vybudovány technické zázemí - prádelna, sušárna, sklad, kotelna, zázemí pro personál, prostor pro vozíky a kola.

Ke společnému užívání bude každému obyvateli k dispozici společenská místnost včetně televize, kuchyň s jídelnou, venkovní terasa, zahradní posezení s pergolou, prádelna s pračkami, sušárna sklep, kolárna, parkoviště před domem, místnost pro lékaře.

Na základě těchto navržených dispozic domova pro seniory byla stanovena celková cena investice v této výši:

Cena pozemku 3000 m ²	12.000.000,00 Kč
Realizační cena výstavby	189.544.000,00 Kč

Celková cena investice	201.544.000,00 Kč
-------------------------------	--------------------------

U ceny pozemku bylo při výpočtu vycházeno z obvyklé ceny pozemku s inženýrskými sítěmi připadající na danou lokalitu 4000 Kč/m².

Při stanovení ceny výstavby bylo počítáno s obvyklou cenou výstavby 45 000 Kč/m².

5.6 Plánované financování projektu

Výstavba projektu domova pro seniory bude financována vlastním kapitálem koncesionáře a bankovním úvěrem. Bankovní úvěr bude poskytnut se splatností 15 let a s úrokovou sazbou 5 % p.a. Výstavba domova pro seniory by podle harmonogramu měla začít v roce 2024 a je předpoklad, že by mohlo dojít ke snížení úrokových sazeb, proto je počítáno s 5% p.a. Dle splátkového kalendáře je splátka stanovena ve výši 12 673 249 Kč.

Tabulka 6 Navrhovaná skladba financování projektu

Typ financování	Částka
Vlastní kapitál	70 000 000 Kč
Bankovní úvěr	131 544 000 Kč
Celková investice	201 544 000 Kč

Tabulka 7 Navrhovaný splátkový kalendář úvěru

	dlužná částka	splátka	úmor	úrok	Dlužná částka
1	131.544.000,00	12.673.249,88	6.096.049,88	6.577.200,00	125.447.950,12
2	125.447.950,12	12.673.249,88	6.400.852,37	6.272.397,51	119.047.097,75
3	119.047.097,75	12.673.249,88	6.720.894,99	5.952.354,89	112.326.202,75
4	112.326.202,75	12.673.249,88	7.056.939,74	5.616.310,14	105.269.263,01
5	105.269.263,01	12.673.249,88	7.409.786,73	5.263.463,15	97.859.476,28
6	97.859.476,28	12.673.249,88	7.780.276,07	4.892.973,81	90.079.200,22
7	90.079.200,22	12.673.249,88	8.169.289,87	4.503.960,01	81.909.910,35

8	81.909.910,35	12.673.249,88	8.577.754,36	4.095.495,52	73.332.155,98
9	73.332.155,98	12.673.249,88	9.006.642,08	3.666.607,80	64.325.513,90
10	64.325.513,90	12.673.249,88	9.456.974,18	3.216.275,70	54.868.539,72
11	54.868.539,72	12.673.249,88	9.929.822,89	2.743.426,99	44.938.716,82
12	44.938.716,82	12.673.249,88	10.426.314,04	2.246.935,84	34.512.402,79
13	34.512.402,79	12.673.249,88	10.947.629,74	1.725.620,14	23.564.773,04
14	23.564.773,04	12.673.249,88	11.495.011,23	1.178.238,65	12.069.761,82
15	12.069.761,82	12.673.249,88	12.069.761,79	603.488,09	0,03
				58.554.748,23	

5.7 Příjmy dodavatele

Příjmy dodavatele se budou skládat ze služebného hrazeného od zadavatele a z poskytovaných sociálních služeb.

5.7.1 Stanovení služebného

Služebné bude hradit zadavatel koncesionáři po dobu 30 let. Služebné zahrnuje splátku investice, úhradu úroků a náklady na údržbu a opravy. Úrok je stanoven ve výši 6% p.a. Služebné bude hrazeno ve výši 1 800 000 Kč měsíčně.

Splátka investice 201 544 000 Kč/ 30 let = 6 718 133 Kč

Úroky 201 544 000 Kč x 6% = 12 092 640 Kč

Opravy 2 789 227 Kč

Služebné 21 600 000 : 12 = **1 800 000 Kč**

5.7.2 Příjmy z poskytované péče

Mezi poskytované sociální služby domovem pro seniory spadá ubytování, stravování a zajištění zdravotní péče. Maximální výše úhrady těchto služeb je stanovena zákonem. Kapacita lůžek v domově je 100 lůžek. Příjmy jsou počítány za rok. Pro rok 2023 jsou stanoveny maximální úhrady v této výši:

Ubytování 280 Kč/den (cena zahrnuje úklid, praní, žehlení)

Stravování 235 Kč/den (v ceně jsou zahrnuty 3 jídla)

Výše přiznaného příspěvku na péči se určuje podle jednotlivých stupňů závislosti. Příspěvek na péči za měsíc v roce 2023 je v této výši:

I. stupeň 880 Kč

II. stupeň 4 400 Kč

III. stupeň 12 800 Kč

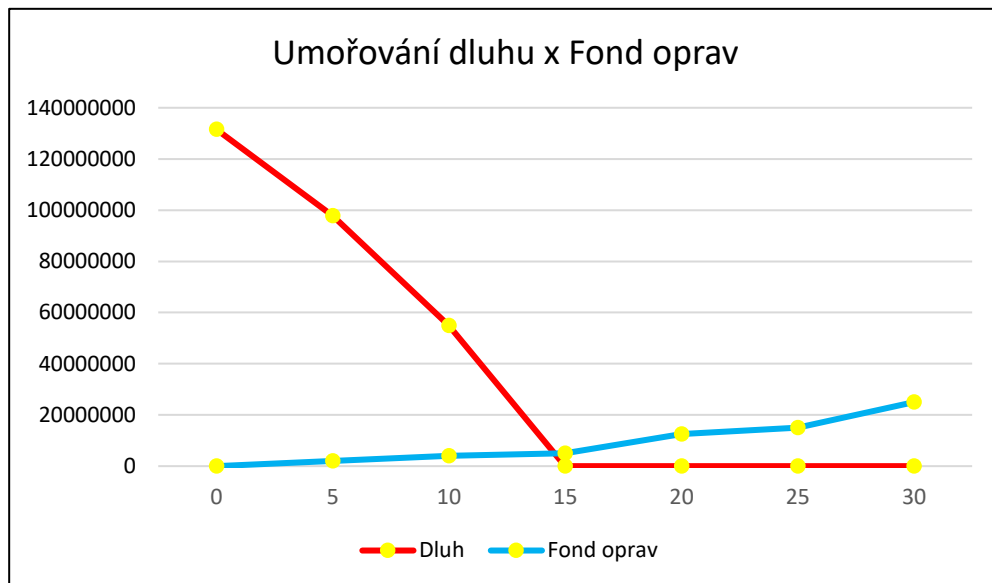
IV. stupeň 19 200 Kč

Při stanovení příjmů v případě stupňů závislosti se bude počítat s průměrnou částkou, jelikož není možné říct kolik klientů bude v jakém stupni závislosti. Průměrná částka příspěvku na péči je spočítána na 9320 Kč. Roční příjmy za poskytované sociální služby jsou znázorněny v tabulce.

5.8 Náklady dodavatele

Náklady dodavatele jsou rozděleny na náklady spojené s poskytováním sociálních služeb a náklady plynoucí z koncesionářské smlouvy. Do nákladů dodavatele spojené s poskytováním služeb jsou zahrnuty materiál, energie, údržba, ostatní služby, mzdové náklady, ostatní sociální služby a průměrné opravy. Roční odhadované hodnoty jsou uvedeny v tabulce. Náklady z koncesionářské smlouvy tvoří splátka úvěru, plánované průměrné opravy a finanční náklady.

U projektu je počítáno s konstantní částkou průměrných oprav. Prvních patnáct let je předpoklad, že nebudou probíhat žádné zásadní opravy a náklady na opravy budou minimální, jelikož životnost novostavby se předpokládá 15 let. Po uplynutí této doby je počítáno s tím, že se náklady na opravy budou zvyšovat ale současně dojde ke splacení úvěru. Společnost přestane hradit splátky úvěru a dojde k uvolnění prostředků pro uhrazení vzniklých oprav. Graf znázorňuje rostoucí opravy po dobu provozování domova pro seniory.



Obrázek 26 Znáornění fondu oprav a spláčení úvěru (vlastní zpracování)

5.9 Shrnutí příjmů a výdajů za poskytované sociální služby

Tabulka 8 Příjmy za poskytované sociální služby

Příjmy	
Položka	Částka v Kč
Tržby od uživatelů	30 033 000
Tržby od zdravotní pojišťovny	1 501 650
Příspěvek od města 500 Kč (alokace 50 lůžek pro klienty s trvalým pobytem)	300 000
Dotace od kraje 17%	5105610
Dotace MPSV 27%	8 108 910
Celkem	45 049 170

Tabulka 9 Příjmy za poskytované sociální služby

Výdaje	
Položka	Částka v Kč
Materiál	8 106 600
Energie	4 200 000
Údržba	200 000
Ostatní služby	1 560 000
Platy + soc. A zdrav. Pojistění	29 040 000
Ost. Soc. Služby	1 500 000
Opravy	2 100 000
Celkem	44 606 600

Tabulka znázorňuje plánované roční příjmy a výdaje, které koncesionáři plynou z poskytovaných sociálních služeb. V rámci projektu není cílem poskytovat služby za účelem dosahování zisku. Cílem koncesionáře je, aby příjmy pokryly náklady což je podmínkou pro poskytnutí dotací, které by koncesionář čerpal od Zlínského kraje a Ministerstva práce a sociálních věcí. Rozdíl mezi příjmy a výdaji činí 442 570 Kč. Z toho plyne, že plánované příjmy pokrývají odhadované náklady společnosti za poskytovanou péči.

5.10 Shrnutí peněžních toků z koncesionářské smlouvy

Tabulka znázorňuje kalkulovaný tok peněžních prostředků, které by společnosti plynuly z koncesionářské smlouvy. Služebné, které by koncesionář inkasoval od zadavatele města Kroměříž pokrývá náklady tvořené náklady na financování tedy splátku bankovního úvěru, náklady na vzniklé opravy a finanční náklady. Rozdíl mezi plánovanými příjmy a výdaji činí **4 326 750 Kč** a představuje zisk koncesionáře.

Tabulka 10 Plánované peněžní toky z koncesionářské smlouvy

Příjmy		Náklady	
Položka	Částka	Položka	Částka
Služebné	21 600 000	Splátka úvěru	12 673 250
		Plánované opravy	400 000
		Finanční náklady	4 200 000
Celkem	21 600 000	Celkem	17 273 250

5.11 Doba návratnosti projektu

Doba návratnosti investičního projektu (PB) je doba, za kterou se investice splatí z peněžních příjmů, které zajistí. Výsledkem výpočtu je doba za jak dlouho se vrátí vložená investice. Investiční projekt je přijatelný, pokud je doba návratnosti menší nebo rovna době jeho životnosti. (Soukupová, 2023)

V případě, že je roční tok cash flow stále stejný, je možné pro výpočet doby návratnosti použít vztah:

$$PB = \frac{I}{CF} \quad (\text{Soukupová, 2023})$$

kde I je velikost investičních výdajů

CF je roční Cash flow

$$PB = \frac{260\,098\,748}{15\,283\,333}$$

Doba návratnosti projektu domova pro seniory je 17 let, což je při plánovaném provozu domova 30 let pro koncesionáře přijatelný. Za tuto dobu se koncesionáři vrátí hodnota vložené celkové investice.

5.12 Harmonogram a fáze navrhovaného PPP projektu Domov pro seniory

Milníky:

01/2022 - 09/2022	Příprava projektu.
10/2022 - 05/2023	Stavební řízení.
06/2024	Zahájení stavby.
06/2024 - 12/2025	Realizace stavby.
01/2026 - 02/2026	Ukončení stavby, kolaudace stavby.

5.13 SWOT analýza PPP projektu Domov pro Seniory

Tabulka 11 SWOT analýza projektu

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Větší efektivita projektu, než kdyby město DS postavilo tradičně • Rychlejší realizace • Lepší know-how soukromého sektoru oproti municipalitě • Jistota platby za dostupnost od města • Kvalitněji a odborněji poskytované sociální služby • Vlastní financování • Dlouhodobá historie firmy • Projekt zvýší kapacitu lůžek ve městě • Projekt zahrnuje fázi výstavby, údržby a provoz - přínos větší efektivity 	<ul style="list-style-type: none"> • Firma má nízké zkušenosti se stavbou DS • Platba od města jen když jsou služby dostupné - povinnost dodržovat smluvně sjednanou dostupnost • Nulové dosavadní zkušenosti s PPP projekty

<ul style="list-style-type: none"> • Nové moderní prostory, které budou odpovídat potřebám klientů • Nejmodernější vybavení a technologie • Rozvržení nákladů do pravidelných plateb municipality na dobu trvání projektu a možnost realizovat jiné potřebné projekty 	
<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Potřebnost nových lůžek ve městě • Jistota dlouhodobé udržitelnosti • Získání zkušeností s PPP projekty • Rozvoj sociálních služeb města • Rozvoj občanské vybavenosti města • Příliv nových obyvatel • Nová pracovní místa • Vysoká pravděpodobnost poptávky • Spolupráce se zkušeným poskytovatelem sociálních služeb 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Riziko nedodržení termínu dokončení • Riziko spojené se získáním stavebního povolení • Zvyšující se ceny sociálních služeb • Konkurenční nabídky • Nedostatek odborného personálu • Dlouhodobost projektu • Nízké důchody klientů • Riziko zvýšení nebo překročení nákladů • Přesnost kalkulací • Zvýšení úroků pokud je úvěr • Nedodržení smluvních podmínek • Nefunkčnost zařízení

Nejsilnější stránkou projektu je spolupráce veřejného a soukromého sektoru, která může urychlit dodání chybějících služeb ve městě s větší efektivitou a zajistit kvalitnější výstup díky know-how soukromého sektoru a současně umožňuje městu rozložit náklady do pravidelných plateb po dobu trvání projektu.

Na projekt má největší vliv jeho dlouhodobý charakter. Za dobu trvání projektu může dojít ke změně úroků, změně cen materiálu, což se může odrazit na překročení kalkulovaných nákladů. Velké riziko může být spojeno s fází výstavby, kdy hrozí nedodržení termínu dokončení nebo překročení stanoveného rozpočtu. Platby od města jsou vázány na dostupnost, je tedy potřeba pravidelná údržba zařízení. Rizikům se dá předcházet jejich kvalitním ošetřením ve smluvní dokumentaci.

5.14 Alokace rizik projektu Domov pro seniory

Pro PPP projekty je typické přenesení rizik na soukromý sektor. Jde o nejpodstatnější vlastnost. V rámci PPP projektu Domova pro seniory se na koncesionáře přeneše řada rizik souvisejících s výstavbou i provozem domova pro seniory. Dodavatel odpovídá za to, že po 30 let provozu bude dostupných 100 lůžek v smluvně nastaveném standardu, včetně odpovídajících služeb seniorům. Zadavatel nese rizika související se změnou regulace a financování sociální péče. Finanční zdroje na výstavbu zajistí koncesionář a výstavbu bude financovat na vlastní účet a město bude splácet postupně během 30 let provozu.

Tabulka 12 Alokace rizik v projektu

Rizika v projektu	Koncesionář	Město Kroměříž	Sdílené
Projektová příprava	✓	x	x
Financování	✓	x	x
Výběr a kontrola dodavatele stavby	✓	x	x
Výstavba (zpoždění, vícenáklady, nehody)	✓	x	x
Funkčnost infrastruktury	✓	x	x
Dostupnost a služby (kvantita kvalita)	✓	x	x
Poptávka po místech DS	✓	x	x
Změna regulací a pravidel fin. soc. péče	x	✓	x
Vývoj cenové úrovně v ČR	x	x	✓
Změna předpisů - diskriminační	x	✓	x
Změna předpisů - nediskriminační	✓	x	x
Daně	✓	x	x
Vyšší moc	x	x	✓

5.15 Zhodnocení navrhovaného řešení

V diplomové práci byl navržen PPP projekt výstavba Domova pro seniory. Důvodem pro výběr projektu výstavby domova pro seniory je aktuální stav i předpovídaný vývoj růstu počtu seniorů na počet obyvatel a nedostatečné kapacity v sociálních zařízeních po celé ČR.

Místem realizace projektu bylo vybráno město Kroměříž, jelikož zde se aktuálně jedná o výstavbě nového sociálního zařízení domova pro seniory. Město Kroměříž zatím zkušenost s PPP projekty nemá. Možným dodavatelem (koncesionářem) byla navržena firma ze stejného regionu Energo IPT.

Předmětem koncese bylo navrženo vybudování sociálního zařízení včetně zajištění poskytování sociálních služeb (včetně financování) do vlastnictví zadavatele a následný provoz 30 let, součástí plnění by byla i projektová příprava a inženýring. Smlouva obsahuje dohodu, že zadavatel nebude hradit žádné platby před zahájením provozu. Kapacita domova byla navržena na 100 lůžek. Koncesionář by inkasoval příjmy za poskytování sociálních služeb, které by se skládaly z přímých plateb od uživatelů zařízení, nárokových příspěvků na péči a z plateb od zdravotních pojišťoven a dále by inkasoval platby služebného od zadavatele na obsazená lůžka, které bude zadavatel hradit v závislosti na dostupnosti služeb. Dodavatel a zadavatel se dohodli na bezplatném pronájmu objektu.

Na základě návrhu budovy domova a jeho příslušenství byla stanovena celková hodnota investice 201 mil. Kč. Navrhované financování projektu se skládá z vlastního kapitálu firmy a bankovního úvěru. Služebné, které bude hradit zadavatel koncesionáři a představuje příjem koncesionáře bylo vypočteno na 1,8 mil. Kč. měsíčně.

Při shrnutí kalkulovaných peněžních toků spojených s poskytovanými službami činí rozdíl mezi příjmy a výdaji 442 tisíc. Příjmy stačí na pokrytí nákladů. V navrhovaných příjmech je počítáno s příspěvkem od města pro klienty s trvalým pobytem v Kroměříži a také s dotacemi pro sociální zařízení od kraje a Ministerstva práce a sociálních věcí.

Při shrnutí kalkulovaných peněžních toků z koncesionářské smlouvy vychází rozdíl mezi příjmy a výdaji 4,3 mil. Kč. Tato částka by představovala zisk pro koncesionáře.

Doba návratnosti projektu byla spočtena na 17 let. Za tuto dobu by se měla koncesionáři vrátit hodnota vložené investice.

V rámci SWOT analýzy byla stanovena jako nejsilnější stránka projektu spolupráce veřejného a soukromého sektoru, která může urychlit dodání chybějících služeb ve městě s

větší efektivitou a zajistit kvalitnější výstup a největší rizikem pro obě strany je dlouhodobý charakter projektu.

Nakonec bylo navrženo rozdělení rizik mezi smluvní strany. Dodavatel odpovídá za výstavbu a provoz domova dále za to, že po 30 let provozu bude dostupných 100 lůžek v smluvně nastaveném standardu, včetně odpovídajících služeb seniorům. Zadavatel nese rizika související se změnou regulace a financování sociální péče.

Z výše uvedeného plyne, že pro firmu by tento projekt znamenal zajímavou investici se zhodnocením mezi 5-6 %, kdy vložená investice by se vrátila přibližně v půlce trvání smluvního vztahu. Při dodržení smluvně nastavených podmínek inkasuje měsíčně služebné od města (veřejného sektoru) a tedy je zde nízké riziko nezaplacení.

Pro město by tento PPP projekt přinesl navýšení chybějící kapacity lůžek v sociálních pobytových službách, kdy hradit měsíčně služebné by se město zavázalo až v okamžiku zahájení provozu domova. Došlo by k uvolnění veřejných zdrojů k jiným potřebným investicím. Veškerá rizika spojená s výstavbou, provozem i financováním by byla přenesena na koncesionáře. Město by díky tomuto projektu nabízelo občanům kvalitní sociální pobytové služby zajištěné zkušenou soukromou firmou.

6 NÁVRHY ZLEPŠENÍ PPP PROJEKTŮ VE VEŘEJNÉ INFRASTRUKTUŘE

Oblast, která nejvíce brzdí větší využití PPP projektů v České republice, jak na úrovni vládní i na úrovni municipalit, jsou nízké zkušenosti a málo realizovaných projektů, ze kterých by se mohla čerpat dobrá praxe. Řešením může být silnější medializace PPP projektů mezi veřejným i soukromým sektorem, optimalizace mechanismu PPP projektů úpravou a dopracováním legislativy, která je v České republice při kontrole koncesních smluv často napadána, zajištění efektivnějšího procesu pořizování PPP a podpoření kooperace veřejných a soukromých subjektů zvýšením dostupnosti informací a také zjednodušení procesu veřejného zadávání.

Zlepšení PPP projektů v České republice by mohlo přinést zřízení vládní organizace, která by měla na starosti správu smluv PPP. Správa smluv PPP by mohla zahrnovat monitorování a vymáhání požadavků plynoucích z PPP smluv a řízení vztahů mezi veřejnými a soukromými partnery.

Podpoření PPP projektů lze dosáhnout větším zapojením evropských grantů, které jsou určeny přímo pro veřejný sektor. V případě zabezpečení veřejných služeb formou partnerství jsou v ČR tyto granty využívány minimálně. Při využití grantů dojde k rozložení financování PPP projektů mezi poskytovatele grantu a soukromý sektor a velkým přínosem bude také snížení rizikovosti projektu. Vláda by se měla zaměřit na zvyšování povědomí o aktuálně vypisovaných grantech a oblastech, na které se orientují.

Aktuálně nejvíce diskutovanou oblastí spojenou s PPP projekty v České republice je stav dopravní infrastruktury a to především stav českých dálnic. Zatím patříme k posledním zemím Evropské unie, která formu partnerství nevyužila pro výstavbu dálnic. V současné době probíhá výstavba prvního vládního PPP projektu dálnice D4. Pokud se podaří tento PPP projekt zdárně dokončit vláda by měla na základě zkušeností s touto stavbou urychleně nastartovat výstavbu nových dálničních úseků. Stav dopravní infrastruktury ve státě je spojen s prosperitou a bohatstvím, a proto by tato otázka měla být pro vládu nejvyšší prioritou a měla by pracovat na koncepčnějším a rychlejším rozvoji dálniční sítě pomocí PPP projektů a také snahou o dlouhodobé udržitelné hospodaření přesahující jedno volební období.

Velkým problémem u PPP projektů v ČR je stavební řízení nesoucí zdlouhavé schvalovací procesy, které přinášejí zpoždění a prodražují projekty. Toto je zapříčiněno nedostatečnou

odborností státních zaměstnanců a složitými a zdlouhavými povolovacími postupy. Podpořit lepší využití PPP projektů by se dalo zefektivněním a zrychlením stavebního řízení prostřednictvím úpravy legislativy, zvyšováním odbornosti státních zaměstnanců a také zajištěním lepší systémové podpory.

Po vzoru sousedních států by se měla Česká republika snažit o zapojení PPP projektů do nejvíce možných oblastí veřejných služeb, kde lze tuto formu financování využít. V zahraničí jsou PPP projekty běžně využívány v oblasti zdravotnictví a školství, dále také v oblasti sociálního bydlení. Nejvíce diskutovaná je nyní oblast životního prostředí, kdy lze partnerství veřejného a soukromého sektoru využít v oblasti solární energie nebo například při odchytu CO₂.

ZÁVĚR

Ve své diplomové práci jsem se zabývala problematikou PPP projektů. Cílem bylo provést analýzu současného stavu PPP projektů ve veřejné infrastruktuře v České republice a na základě provedené analýzy vypracovat vlastní návrh výstavbového projektu realizovaného formou PPP.

V teoretické části byly popsány základní charakteristiky PPP projektů jako jsou definice partnerství, základní kategorizace PPP projektů a průběh procesu PPP projektu. Dále bylo specifikováno, kdo do PPP projektů vstupuje, v jakých oblastech lze tuto metodu financování využít. V teoretické části byly také popsány výhody a nevýhody, které plynou z této formy zajišťování veřejných služeb a bylo přiblíženo řízení rizik u PPP projektů. V závěru teoretické části byla popsána legislativní úprava, která se vztahuje na koncese a vládní a soukromé instituce zabývající se PPP projekty v ČR.

V praktické části byla nejprve provedena analýza současného stavu PPP projektů ve veřejné infrastruktuře. Z analýzy vyplývá, že situace kolem partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice zatím není optimální. Česká republika se řadí k posledním zemím Evropské unie, které z pohledu celonárodních projektů stále nevyužily PPP model k rozvoji veřejné infrastruktury. Partnerství územně samosprávných celků je na tom v ČR mnohem dále než projekty na vládní úrovni. Krajům a městům se podařilo již úspěšně dokončit několik desítek projektů ve spolupráci se soukromým sektorem v několika oblastech. Příkladem může být například Depo v Plzni, Parkovací dům Rychtářka, Sportovní areál v Tachově. Nejvíce se partnerství na úrovni ÚSC využívá ve vodohospodářství.

V další části byl navržen výstavbový projekt domova pro seniory realizovaný formou PPP. Důvodem pro výběr projektu výstavby domova pro seniory je aktuální stav i předpovídaný vývoj růstu počtu seniorů na počet obyvatel a nedostatečné kapacity v sociálních zařízeních po celé ČR. Místem realizace projektu bylo vybráno město Kroměříž. Možným dodavatelem (koncesionářem) byla navržena firma ze stejného regionu Energo IPT. V rámci návrhu byla stanovena hodnota investice pro koncesionáře a byly stanoveny plánované peněžní toky plynoucí z poskytovaných sociálních služeb a plánované peněžní toky z koncesionářské smlouvy. Byla vypočtena doba návratnosti vložené investice.

Navržený PPP projekt by pro firmu znamenal zajímavou investici se zhodnocením mezi 5-6 %, kdy vložená investice by se vrátila přibližně v půlce trvání smluvního vztahu. Při

dodržení smluvně nastavených podmínek inkasuje měsíčně služebné od města (veřejného sektoru) a tedy je zde nízké riziko nezaplacení.

Pro město by tento PPP projekt přinesl navýšení chybějící kapacity lůžek v sociálních pobytových službách, kdy hradit měsíčně služebné by se město zavázalo až v okamžiku zahájení provozu domova. Došlo by k uvolnění veřejných zdrojů k jiným potřebným investicím. Veškerá rizika spojená s výstavbou, provozem i financováním by byla přenesena na koncesionáře. Město by díky tomuto projektu nabízelo občanům kvalitní sociální pobytové služby zajištěné zkušenou soukromou firmou.

Po zpracování diplomové práce zabývající se problematikou PPP projektů ve veřejné infrastruktuře v ČR bylo navrženo několik doporučení pro lepší realizaci projektů v této oblasti.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Asociace pro rozvoj infrastruktury [online], 2019. ARI [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/temata/>

BARTOŠOVÁ, Jana, 2022. Soukromý sektor vstupuje i na železnice. Stavět se bude formou PPP projektů. In: *Ekonomický deník* [online]. Praha: Media Network [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/soukromy-sektor-vstupuje-i-na-zeleznice-stavet-se-bude-formou-ppp-projektu-2/>

BOŠNAKOV, Petr, 2023. Vysokorychlostní tratě v Česku: Jdi tam, nevím kam, ale přines 800 miliard korun. In: *Ekonomický deník* [online]. Praha: Media Network [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://ekonomickydenik.cz/vysokorychlostni-trate-jdi-tam-nevim-kam-ale-prines-800-miliard-korun/>

CÍSAŘOVÁ, Eliška, David ONDRÁČKA a Petr BOUCHAL, 2009. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru v České republice: problémy současného stavu pilotních projektů a dalších strategických zakázek* [online]. Praha: Transparency International - Česká republika [cit. 2023-03-15]. ISBN 978-80-87123-13-3.

Czechinvest: Agentura pro podporu podnikání a investic [online], 2023. Czechinvest [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Uvod>

Česko je otevřenější PPP projektům, 2022. In: *Kurzycz* [online]. AliaWeb, spol. s r.o [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/zpravy/664473-cesko-je-otevrenejsi-ppp-projektum-neni-vsak-jiste-zda-je-budou-chtit-soukromi-investori/>

ČSÚ, 2003. Kroměříž. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/documents/10180/20537894/7203.pdf/ce024297-d560-48e8-9415-a893c331bc8b?version=1.0>

ČSÚ, 2019. Proměny věkového složení obyvatelstva ČR - 2001-2050. In: *Český statistický úřad* [online]. [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/promeny-vekoveho-slozeni-obyvatelstva-cr-2001-2050>

ČMZRB a CzechInvest spolupracují při přípravě infrastrukturních projektů, 2021. In: *Národní rozvojová banka* [online]. Praha: NRB [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.nrb.cz/cmzrb-a-czechinvest-spolupracuji-pri-priprave-infrastrukturnich-projektu/>

Dálnice D3, 2022. *Českédálnice.cz* [online]. českédalnice.cz [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <http://www.ceskedalnice.cz/dalnice/d3/>

DOLEŽAL, Jan, 2016. *Projektový management: komplexně, prakticky a podle světových standardů*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5620-2.

DOSTÁLOVÁ, Klára, 2021. Připravujeme první PPP projekt výstavby nájemního bydlení. In: *Ministerstvo pro místní rozvoj ČR* [online]. Praha: MMR [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.mmr.cz/cs/ostatni/web/novinky/klara-dostalova-pripravujeme-prvni-ppp-projekt-vys>

GEBA, Karel, 2023. Ministr dopravy vidí dostavbu dálnice D3 pomocí PPP projektu velmi rizikově. In: *Dopravadnes.cz* [online]. Praha: ICING [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.dopravadnes.cz/clanek/ministr-dopravy-vidi-dostavbu-dalnice-d3-pomoci-ppp-projektu-velmi-rizikove>

HOŘELICA, Zbyněk, 2022. Rozpočet Státního fondu dopravní infrastruktury na rok 2023 a střednědobý výhled na roky 2024 a 2025. In: *Státní fond dopravní infrastruktury* [online]. SFDI [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: https://www.sfdi.cz/soubory/obrazky-clanky/rozpocet/2023_rozpocet_text-rozpocetu.pdf

HRBÁČEK, Jan, 2022. Ministerstvo dopravy chce stavět železnice metodou PPP, vládním legislativcům chybí zdůvodnění výběru projektů. In: *Česká justice* [online]. Praha: Media Network [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://www.ceska-justice.cz/2022/07/ministerstvo-dopravy-chce-stavet-zeleznice-metodou-ppp-vladnim-legislativcum-chybi-zduvodneni-vyberu-projektu/>

IZEBHOR, V., 2022. *Should Value for Money Be the Sole Criteria in Opting for PPP Option for Infrastructure Projects?* [online]. 17(1), 23-32 [cit. 2023-03-26]. ISSN 21947376. Dostupné z: [doi:10.21552/epppl/2022/1/6](https://doi.org/10.21552/epppl/2022/1/6)

JANEBA, Tomáš, 2021. PPP projekty pro municipality: Obecný úvod do využití soukromého kapitálu při výstavbě a provozu veřejné infrastruktury. *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. Praha [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/wp-content/uploads/2019/06/ARI-PPP-pro-municipality-210913.pdf>

KARBAN, Petr, 2021. D4 prověří životaschopnost PPP projektů. In: *BusinessInfo.cz* [online]. CzechTrade [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/d4-proveri-zivotaschopnost-ppp-projektu/>

KEERS, Bianca B.M. a Paul C. VAN FENEMA, 2018. Managing risks in public-private partnership formation projects. *International Journal of Project Management* [online]. 36(6), 861-875 [cit. 2023-03-26]. ISSN 02637863. Dostupné z: doi:10.1016/j.ijproman.2018.05.001

KOUBOVÁ, Michaela, 2020. Ve zdravotnictví se otevírá větší prostor pro koncesní řízení a PPP projekty. In: *Česká justice* [online]. Praha: Media Network [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.ceska-justice.cz/2020/01/ve-zdravotnictvi-se-otevira-vetsi-prostor-koncesni-rizeni-ppp-projekty/>

KUBIŠTOVÁ, Michaela, 2023. Partnerství soukromého a veřejného sektoru v regionech. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/webpm/clanek/partnerstvi-soukromeho-a-verejneho-sektoru-v-regionech.aspx>

LAWTHER, Wendell C. a Lawrence L. MARTIN, 2015. *Private financing of public transportation infrastructure: utilizing publicprivate partnerships*. Lanham: Lexington Books. ISBN 978-1498504164.

LOUDA, Tomáš a Jiří GROSPÍČ, 2010. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru: právní a ekonomické aspekty*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR. Ediční řada Ústavu státu a práva AV ČR. ISBN 978-80-904024-8-5.

MAAYTOVÁ, Alena, František OCHRANA a Jan PAVEL, 2015. *Veřejné finance v teorii a praxi*. Praha: Grada Publishing. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-5561-8.

MENZELOVÁ, Kateřina, 2023. Pirueta Martina Bartáka na startu PPP projektu ve vojenské nemocnici. In: *Lidovky.cz* [online]. Praha: MAFRA [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: https://www.lidovky.cz/ceska-pozice/pirueta-martina-bartaka-na-startu-ppp-projektu-ve-vojenske-nemocnici.A111016_144500_pozice_39848

Metodika: Platební mechanismy projektů PPP [online], 2011. Listopad 2011. Praha: Ministerstvo financí ČR [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Metodika_2012-03_Platebni-mechanismy-projektu-PPP.pdf

Metodika: Procesní postup při přípravě a realizaci PPP projektů [online], 2012. Prosinec 2012. Praha: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2023-02-22]. Dostupné z: file:///E:/%C5%A1kola/diplomov%C3%A1%20pr%C3%A1ce/Metodika_2013-05-03_Procesni-postup-pri-priprave-a-realizaci-PPP-projektu-2013.pdf

Metodika: Řízení rizik v PPP projektech s účinností od 1. 8. 2008 [online], 2008. Praha: Ministerstvo financí České republiky [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: https://www.mfcr.cz/assets/cs/media/Metodika_2011-09_Metodika-Rizeni-rizik-v-projektech-PPP.pdf

Ministerstvo financí České republiky [online], 2023. *MFČR* [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.mfcr.cz/>

Ministerstvo pro místní rozvoj, 2006. *Asociace pro veřejné zakázky* [online]. AVZ [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.asociacevz.cz/o-avz/partneri-avz/26-mmr?highlight=WyJwcHAiXQ==>

NOSEK, Lukáš, 2020. *Partnerství veřejného a soukromého sektoru (PPP) v České republice*. Pardubice. Bakalářská práce. Univerzita Pardubice. Vedoucí práce Ing. Hana Kopáčková, Ph.D.

Od sci-fi k realitě, 2018. *Veřejné zakázky* [online]. Roztoky: Procurement Publishing, 2018(6), 13-15 [cit. 2023-03-15]. ISSN 1803-6724. Dostupné z: https://www.ceskainfrastruktura.cz/wp-content/uploads/2020/06/od-sci-fi-k-realite_NIP.pdf

OSTŘÍŽEK, Jan, 2007. *Public private partnership: příležitost a výzva*. Praha: C.H. Beck. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-807-1797-449.

PAVEL, Jan, 2007. PPP projekty v České republice - šance nebo riziko?. Transint [online]. Praha: Praha [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: http://transint.xred.cz/doc/vz_analyza_ppp_implementace.pdf

Parkovací dům Rychtářka, Plzeň, 2023. In: *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. Praha: Asociace pro rozvoj infrastruktury [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/projekty/parkovaci-dum-rychtarka-plzen/>

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2012. *Veřejný sektor - řízení a financování*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika. ISBN 978-80-7357-936-4.

PEKOVÁ, Jitka, Marek JETMAR a Petr TOTH, 2019. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-209-4.

PESTOFF, Victor, T. BRANDSEN a Bram VERSCHUERE, ed. 2012. *New public governance, the third sector and coproduction*. New York: Routledge, Taylor & Francis Group, Routledge critical studies in public management. ISBN 9780415897136.

POLÁŠKOVÁ, Natálie, 2017. Proč v Česku nefunguje PPP?. In: *Businessinfo.cz* [online]. Czechtrade [cit. 2023-03-13]. Dostupné z: <https://www.businessinfo.cz/clanky/proc-v-cesku-nefunguje-ppp/>

PPP v praxi: PPP a domovy pro seniory, 2023. In: *Zelená města* [online]. Praha: Asociace pro rozvoj infrastruktury [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.zelena-mesta.cz/akce/ppp-v-praxi-ppp-a-domovy-pro-seniory/>

PPP projekt pro dodávky vody na Turnovsku A Semilsku úspěšně spuštěn. *VRV: Vodohospodářský rozvoj a výstavba a.s.* [online]. Praha: VRV [cit. 2023-03-18]. Dostupné z: <https://www.vrv.cz/aktualita-ppp-projekt-pro-dodavky-vody-na-turnovsku-a-semilsku-uspesne-spusten>

PPP projekty se musejí stát součástí české investiční reality, 2019. In: *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. Praha: ARI [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/tiskove-zpravy/ari-tz-ppp-projekty-se-museji-stat-soucasti-ceske-investicni-reality/>

Projekt D47, 2013. In: *ŘSD ČR* [online]. Praha: ŘSD ČR [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: https://rsd.cz/documents/38144/80614/RSD_D47_2013.pdf?fb8c5620-c10e-8f3e-c73b-f71a11f363b2?t=1645021169853

Public - Private Partnership, 1994 - 2023. *Czechinvest: Agentura pro podporu podnikání* [online]. Praha: Czechinvest [cit. 2023-03-07]. Dostupné z: <https://www.czechinvest.org/cz/Sluzby-pro-municipality/Online-akademie-pro-starosty/Podpora-podnikani/Public-Private-Partnership>

ŘEŽUCHOVÁ, Markéta, 2010. *Fenomén Public-private Partnerships a poskytování veřejných služeb*. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-5409-7.

Správa železnic a ČMZR budou spolupracovat na propojení letiště s centrem Prahy, 2021. In: *Správa železnic* [online]. Praha: Správa železnic [cit. 2023-03-17]. Dostupné z:

<https://www.spravazeleznic.cz/-/sprava-zeleznic-a-cmzrb-budou-spolupracovat-na-propojeni-letiste-s-centrem-prahy>

Stav dopravní infrastruktury v ČR, 2021. In: *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. ARI [cit. 2023-03-14]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/wp-content/uploads/2021/09/ARI-Stav-dopravni-infrastruktury-v-CR-210913.pdf>

SEDLÁČKOVÁ, Helena, 2020. Financování dlouhodobé péče se musí změnit. Řešení má najít komise složená z odborníků i politiků. In: *Zdravotnický deník* [online]. Praha: Media Network [cit. 2023-03-28]. Dostupné z: <https://www.zdravotnickydenik.cz/2020/09/financovani-dlouhodobpece-se-musi-zmenit-reseni-ma-najit-komise-slozena-odborniku-i-politiku/>

SOUKUPOVÁ, Jana, 2023. Jednokriteriální metody hodnocení – obecné finanční metody hodnocení. In: *Docplayer* [online]. Docplayer [cit. 2023-04-10]. Dostupné z: <https://docplayer.cz/34588284-Verejne-projekty-verejne-zakazky-a-jejich-hodnoceni-1.html>

ŠINDELÁŘ, Jan, 2022. Správa železnic vypsala tendr na studii PPP pro tunely Nemaše. In: *Zdopravy.cz* [online]. Avizer Z [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/sprava-zeleznic-vypsala-tendr-na-studii-ppp-pro-tunely-nemase-123124/>

ŠINDELÁŘ, Jan, 2022. Správa železnic získala poslední územní rozhodnutí pro koridor Nemanice – Ševětín. In: *Zdopravy.cz* [online]. Avizer Z [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://zdopravy.cz/sprava-zeleznic-ziskala-posledni-uzemni-rozhodnuti-pro-koridor-nemanice-sevetin-125880/>

ŠTĚRBOVÁ, Ludmila, Jaroslav HALÍK a Pavla NEUMANNOVÁ, 2020. *Traditional Procurement versus Public-Private Partnership: A Comparison and Synergies with Focus on Cross-border Contracts*. *Naše gospodarstvo/Our economy* [online]. 66(1), 52-64 [cit. 2023-02-28]. ISSN 2385-8052. Dostupné z: doi:10.2478/ngoe-2020-0005

ŠVANCAROVÁ, Gabriela, 2021. PPP projekty jsou cesta, ale je třeba postupovat s rozumem. In: *Asociace pro rozvoj infrastruktury* [online]. Praha: Asociace pro rozvoj infrastruktury [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.ceskainfrastruktura.cz/zpravy/ppp-projekty-jsou-cesta-ale-je-treba-postupovat-s-rozumem/>

ŠVEC, Pavel, 2018. Zkratka PPP v Česku nemá dobrou pověst. Dostavba dálnice D4 za soukromé peníze to má změnit. In: *ČT24* [online]. Česká televize [cit. 2023-03-16]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/2387953-zkratka-ppp-v-cesku-nevesti-nic-dobreho-dostavba-dalnice-d4-za-soukrome-penize-ma>

TĚHLOVÁ, Marie, 2009. *Financování PPP projektů*. Ministerstvo vnitra ČR [online]. Praha: MVČR [cit. 2023-02-28]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/clanek/financovani-ppp-projektu.aspx>

TIC: Pilotní program PPP nemá koncepci a plýtvá penězi, 2010. In: *Finance.cz* [online]. Internet Info [cit. 2023-03-15]. Dostupné z: <https://www.finance.cz/zpravy/finance/248269-tic-pilotni-program-ppp-nema-koncepci-a-plytva-penezi/>

VÁCHAL, Adam, 2019. Unie sníží dotace na dálnice, stát tak urychleně hledá peníze jinde. Řešením mají být soukromé firmy, stavět by se mohlo začít již příští rok. *Hospodářské noviny* [online]. *Economia* [cit. 2023-03-15]. ISSN 2787-950X. Dostupné z: <https://archiv.hn.cz/c1-66555260-unie-snizi-dotace-na-dalnice-stat-tak-urychlene-hleda-penize-jinde-resenim-maji-byt-soukrome-firmy-stavet-by-se-mohlo-zacit-jiz-pristi-rok>

VRLÁK, Marek, 2021. Ministerstvo připravuje výstavbu nájemních bytů jako PPP projekt. Byly by i pro důchodce či neúplné rodiny. In: *ČT 24* [online]. Česká televize [cit. 2023-03-17]. Dostupné z: <https://ct24.ceskatelevize.cz/ekonomika/3393358-ministerstvo-pripravuje-vystavbu-najemnich-bytu-jako-ppp-projekt-byly-i-pro>

VYSKOČIL, Vlastimil K., Ondřej ŠTRUP a Marek PAVLÍK, 2007. *Facility management a Public private partnership*. Praha: Professional Publishing. ISBN 978-80-86946-34-4.

Zákon č. 183/2006 Sb.: o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon), 2023. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183?text=ve%C5%99ejn%C3%A1%20infrastruktura#cast1>

Zákon č. 134/2016 Sb.: o zadávání veřejných zakázek, 2023. In: *Zákony pro lidi* [online]. AION CS [cit. 2023-03-01]. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2016-134#cast1>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

PPP	Public-private partnership
VS	Veřejný sektor
EU	Evropská unie
MMR	Ministerstvo pro místní rozvoj
MF	Ministerstvo financí
VFM	Hodnota za peníze
EHP	Evropský hospodářský prostor
HDP	Hrubý domácí produkt
NIP	Národní investiční plán
NRF	Národní rozvojový fond
ÚVN	Ústřední vojenská nemocnice
VRT	Vysokorychlostní trať
ÚSC	Územně samosprávné celky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Míra zapojení soukromého sektoru (Janeba, 2021)	16
Obrázek 2 Schéma PPP projektů (Ostřížek, 2007)	18
Obrázek 3 Etapy procesu PPP (vlastní zpracování).....	20
Obrázek 4 Průběh výběru soukromého partnera (vlastní zpracování).....	22
Obrázek 5 Schéma vztahů a rolí v tradičním modelu (Janeba, 2021)	28
Obrázek 6 Schéma vztahů a rolí v PPP modelu (Janeba, 2021)	28
Obrázek 7 Trasa dálnice D47 (Projekt D47, 2013)	47
Obrázek 8 D3, úsek Tábor - Veselí nad Lužnicí (Dálnice D3, 2022).....	47
Obrázek 9 Dálnice D4 (Hořelica, 2022)	48
Obrázek 10 Dálnice D4 mezi Příbramí a Pískem (Janeba, 2021).....	49
Obrázek 11 Schéma vazeb PPP projektu dostavby dálnice D4 (Janeba, 2021).....	50
Obrázek 12 Trasa dálnice D35 (Hořelica, 2022)	51
Obrázek 13 Vizualizace IV. Koridoru Nemanice - Ševětín (Šindelář, 2022).....	54
Obrázek 14 Úsek Nemanice - Ševětín (Hrbáček, 2022).....	54
Obrázek 15 Vizualizace stanice rychlodráhy na pražské letiště - Dlouhá Míle (Bartošová, 2022).....	55
Obrázek 16 Vizualizace železniční stanice na Letišti V. Havla (Bartošová, 2022)	56
Obrázek 17 Vizualizace výstavby nájemních bytů (Dostálová, 2021).....	57
Obrázek 18 Parkovací dům Rychtářka (ARI).....	60
Obrázek 19 Přehled PPP projektů v sociální pobytové péči pro seniory (PPP v praxi: PPP a domovy pro seniory, 2023).....	62
Obrázek 20 Domov pro seniory, Humpolec (Janeba, 2021).....	62
Obrázek 21 Domov pro seniory Praha 13 (Janeba, 2021)	63
Obrázek 22 Počet osob podle hlavních věkových skupin (ČSÚ, 2019)	68
Obrázek 23 Očekávaný nárůst v počtu příjemců na péči III. a IV. stupni závislosti do roku 2050 (Sedláčková, 2020)	68
Obrázek 24 Potřebné dobudování kapacit v domovech pro seniory do roku 2050 pro zachování stávající vybavenosti (Analýza segmentu sociálních služeb s akcentem na pobytové a ambulantní sociální služby pro seniory, 2021)	69
Obrázek 25 Administrativní mapa správního obvodu Kroměříž (ČSÚ, 2003)	70
Obrázek 26 Znázornění fondu oprav a splácení úvěru (vlastní zpracování)	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Porovnání tradičního modelu s PPP modelem (Janeba, 2021)	27
Tabulka 2 Projekty zařazené do pilotního programu (Císařová, Ondráčka a Bouchal, 2009)	44
Tabulka 3 Popisek tabulky (Janeba, 2021)	49
Tabulka 4 Očekávané finanční toky (Bartošová, 2022)	52
Tabulka 5 Navrhovaný harmonogram projektu (Bartošová, 2022)	52
Tabulka 6 Navrhovaná skladba financování projektu	74
Tabulka 7 Navrhovaný splátkový kalendář úvěru	74
Tabulka 8 Příjmy za poskytované sociální služby	77
Tabulka 9 Příjmy za poskytované sociální služby	78
Tabulka 10 Plánované peněžní toky z koncesionářské smlouvy	79
Tabulka 11 SWOT analýza projektu	80
Tabulka 12 Alokace rizik v projektu	82

